

С. В. Романенко

# **Социальный капитал для достижения успеха в бизнесе и в жизни**

Самоучитель



**С. В. Романенко**

**СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ**

**УСПЕХА В БИЗНЕСЕ И В ЖИЗНИ**

Самоучитель

Чебоксары

Издательский дом «Среда»

2025

УДК 658  
ББК 65.291.5  
Р69

***Рецензенты:***

д-р мед. наук, генеральный директор АНО и Научное  
медицинское общество «Медицинская практика»

*Линник Сергей Александрович;*

д-р экон. наук, профессор кафедры корпоративных финансов  
и корпоративного управления факультета экономики и бизнеса  
Финансового университета при Правительстве РФ

*Юшкова Светлана Дмитриевна*

**Романенко С. В.**

**Р69      Социальный капитал для достижения успеха  
в бизнесе и в жизни : самоучитель / С. В. Романенко. –  
Чебоксары: Среда, 2025. – 104 с.**

**ISBN 978-5-907965-77-5**

Целью данной книги является развитие навыков осознанного построения и использования социального капитала для достижения успеха в бизнесе и в жизни. В ней рассматриваются ключевые аспекты, такие как сущность социального капитала, стратегии построения взаимовыгодных связей, формирование доверия, создание личного бренда и привлечение сторонников.

Каждый раздел содержит не только теоретические основы, но и практические инструменты: вопросы для самоанализа, задания для планирования и реализации действий, а также формы для отслеживания результатов. Книга предназначена для активного применения — читателям предлагается выполнять упражнения, анализировать свои достижения и постепенно развивать социальный капитал.

Настоящее издание предназначено для предпринимателей, руководителей, специалистов и всех, кто стремится использовать связи как ресурс для достижения целей. Книга может быть использована как для самостоятельной работы, так и в рамках тренингов или корпоративных программ. Это не просто руководство, а персональный инструмент для создания прочных отношений и устойчивого успеха.

Книга разработана с акцентом на практическую ценность и апробирована в деловой среде, что делает её эффективным пособием для тех, кто готов превратить свои связи в реальный актив.

ISBN 978-5-907965-77-5

DOI 10.31483/a-10760

© Романенко С. В., 2025

© ИД «Среда», оформление, 2025

## СОДЕРЖАНИЕ

Обещание.....	4
Раздел 1. Социальный капитал: теоретический минимум с максимальной практической пользой.....	6
Раздел 2. Стратегия формирования социального капитала: основные принципы и ваши практические задачи.....	16
Раздел 3. Доверие – главная валюта социального капитала .....	37
Раздел 4. Личный бренд: быть или казаться?.....	54
Раздел 5. Вербовка сторонников: от контакта к сотрудничеству .....	67

## **Обещание**

Эта книга может изменить вашу жизнь и бизнес, как минимум сильно на них повлиять. Она про то, как использовать главный ресурс, данный нам человеческим обществом, – связи.

Книга сделана так, чтобы не просто дать вам необходимые знания, она создана как ваш персональный инструмент развития. Внутри каждого информационного раздела есть вопросы для размышления и самоанализа, задания на планирование и реализацию ваших планов, а также формы и другие инструменты, которые вы можете использовать для пополнения и результативного использования своего социального капитала. Эта книга – самоучитель. Рекомендую использовать ее именно так – читайте, размышляйте, выполняйте задания, планируйте свои действия, анализируйте их результаты и двигайтесь вперед к своим целям.

Возьмите ручку или карандаш, устройтесь поудобнее и вперед!

Кстати, ответив на все вопросы и выполнив все задания, вы станете без преувеличения соавтором этой книги и автором следующих успешных и увлекательных глав вашей собственной жизни!

## **Обзор книги**

В современном мире бизнеса уже недостаточно обладать только финансовыми или материальными ресурсами. Успех все чаще определяется тем, насколько сильны ваши связи, как вы выстраиваете доверительные отношения с людьми и какие стратегии используете для привлечения сторонников. Эта книга — о социальном капитале, одном из самых ценных, но часто недооцененных активов людей бизнеса.

Социальный капитал — это не просто знакомства и контакты. Это система взаимовыгодных отношений, основанных на доверии, репутации и общих ценностях. В бизнесе он становится ключевым фактором, определяющим, сможете ли вы находить надежных партнеров, вдохновлять команду, привлекать клиентов и создавать устойчивые конкурентные преимущества.

В этой книге мы разберем пять ключевых аспектов, без которых невозможно построить сильный социальный капитал.

**1. Социальный капитал: теоретический минимум** — что такое социальный капитал, в чем его выгоды и почему он важнее денег в долгосрочной перспективе.

**2. Стратегия** — как сознательно выстраивать связи, которые принесут максимальную пользу вашему делу.

**3. Доверие** — главная валюта делового мира: как его зарабатывать, сохранять и использовать.

**4. Личный бренд** — почему ваша репутация определяет, кто захочет с вами сотрудничать и как ее формировать

**5. Вербовка сторонников** — как превращать контакты в преданных партнеров, клиентов и амбассадоров вашего бизнеса.

Эта книга — не просто теория. В ней собраны практические инструменты, кейсы и стратегии, которые помогут вам осознанно развивать социальный капитал и использовать его для роста бизнеса.

Готовы ли вы превратить свои связи в реальный актив? Тогда начнем.

## **Раздел 1. Социальный капитал: теоретический минимум с максимальной практической пользой**

Я знаю, как многие из вас относятся к теориям: масса слов и цифр, много наукообразного тумана, а применимости ноль или она неочевидна. Такая теория нам не нужна и здесь! Вместо этого мы обратимся с вами к результатам исследований, которые позволяют сделать очень конкретные и практичные выводы по поводу того, как накапливать и как использовать свой социальный капитал с максимальной выгодой для своего бизнеса и для себя лично.

Но вначале вопрос к вам: можете вспомнить ситуации из своей жизни (рабочие или бытовые), когда связи, ваши собственные или ваших знакомых, приносили вам помощь в решении значимых для вас задач?

Уверен, что, начав вспоминать, вам трудно будет остановиться, ведь к помощи других людей мы прибегаем постоянно. Поэтому понятие социального капитала явно не покажется вам чем-то абсолютно новым. Оно кристаллизует то, что на уровне жизненной интуиции вам и так было известно: «связи решают все», «скажи, кто твой друг, и я скажу, кто ты», «не имей сто рублей, а имей сто друзей». Этот список народной мудрости можно было бы продолжать еще долго. Но давайте перейдем к делу и дадим рабочее определение предмету нашего изучения.

Итак, **социальный капитал (СК)** — это круг общения, доверия и поддержки, который вы можете использовать для личностного и профессионального роста, а также для роста доходов в своем деле. У большинства людей такой круг складывается стихийно. Однако самые успешные и знаменитые подходят к его созданию и расширению стратегически. Они понимают, что связи и контакты

формируют репутацию, приносят полезную информацию, клиентов и доходы.

Теории, с которыми мы сейчас познакомимся, помогают получить ответ на вопрос: что нужно делать, чтобы накапливать этот самый социальный капитал и иметь возможность использовать его для своих личных и деловых проектов?

### **Теория шести рукопожатий: как любой житель Земли связан с вами через пять человек**

В 1967 году психолог Стэнли Милгрэм провел необычный эксперимент: он раздал 300 жителям США письма с заданием передать их конкретному биржевому брокеру в Бостоне. Но адресат был неизвестен участникам — письма можно было передавать только через личных знакомых, которые, по их мнению, могли знать этого человека.

Результат ошеломил: в среднем каждое письмо дошло до получателя всего через 5–6 человек! Так родилась теория «шести рукопожатий»: любой человек на Земле связан с другим через цепочку не более чем из шести общих знакомых.

Как это работает?

- «Узловые люди» — некоторые личности (журналисты, предприниматели, лидеры общественного мнения и просто общительные граждане) имеют в разы больше связей, чем обычные люди. Через них информация распространяется быстрее.

- Социальные платформы сокращают цепочки. Так, по данным исследования, предпринятого одной из международных социальных сетей в 2016 году, среднее «расстояние» между пользователями — всего 3,57 рукопожатий.

Что это значит для вашего социального капитала?



1. Ваши «слабые связи» ценнее, чем кажутся.

- Сосед вашего друга, случайный знакомый из клуба или бывший коллега могут стать мостом к нужному человеку. Пример: основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин встретились через общего преподавателя в Стэнфорде.

- По данным опросов участников профессиональных онлайн-сообществ более 2/3 карьерных возможностей приходят через связи 2–3 уровня — знакомых знакомых.

2. Станьте «узлом» в своей сети.

- Знакомьте людей друг с другом (это увеличивает вашу ценность).

- Участвуйте в мероприятиях разных сфер — так вы соединяете не связанные между собой группы.

3. Используйте технологии.

- Добавляйте в свои профили в соц. сетях информацию «как и чем я могу быть вам полезен».

- Периодически публикуйте в соц. сетях новости / информацию о своем бизнесе, о своей профессиональной деятельности. Дело здесь не в погоне за «лайками». Достаточно большое количество людей не ведет себя в сетях активно, однако чужие новости просматривают и при определенных условиях откликаются сами или могут порекомендовать вас своим знакомым. А вот что это за условия — мы узнаем чуть позже.

Вывод: мир тесен, но только для тех, кто активно вплетает себя в его связи. Начните с малого — сегодня же найдите повод восстановить контакт с одним «потерянным» знакомым. Возможно, за ним стоит ваш следующий партнер или клиент.

## **Результативный не значит успешный. Исследование в компании British Telecom**

В середине 1990-х годов в компании British Telecom (BT) провели любопытное исследование. Как во многих крупных компаниях в BT проходит регулярная аттестация руководителей. Оцениваются как бизнес-результаты (достижение поставленных целей, выполнение закрепленных KPI), так и поставленные цели развития по ключевым компетенциям. По итогам каждой такой аттестации менеджеру присваивается определенный итоговый рейтинг. Естественно, тот, у кого высший рейтинг, имеет первоочередные шансы на карьерное продвижение. Однако повышение получают далеко не все «отличники». И это понятно, ведь в любой иерархии мест на уровень выше всегда меньше, чем претендентов.

Так вот, исследователи попытались понять, есть ли разница между просто результативными менеджерами (теми, кто получил высшую интегральную оценку на очередной аттестации) и менеджерами, которые получают продвижение (надо заметить, что они из той же когорты – они тоже получили высший рейтинг в ходе аттестации)? Разница существенная, и вы ее сами заметите, если обратитесь к таблице, на которой выведены результаты исследования. Вот она.

Таблица 1

Что влияет на карьеру?

Виды деятельности:	Результативные руководители	Успешные руководители
<b>Рутинная:</b> документооборот, администрирование, обмен информацией	45%	28%
<b>Традиционное управление:</b> планирование, контроль, принятие решений	27%	13%
<b>Создание связей:</b> общение, поддержание отношений	15%	48%
<b>Управление людьми:</b> разрешение конфликтов, мотивация, обучение	12%	11%

Здесь **результативные менеджеры** – те, кто получал высокие оценки по результатам годовой аттестации. **Успешные менеджеры** – те, из вышеуказанных, кто получал еще и карьерное продвижение.

Увидели в чем отличие успешных? Правильно! Они существенно больше времени и внимания уделяют созданию и поддержанию связей с людьми внутри организации и за ее пределами.

Что это значит для вашего социального капитала?

- Ваша активность по наращиванию связей, взаимодействию с другими людьми – важное условие социальной успешности. Как видно из исследования, «просто делать свою работу хорошо», конечно, похвально, но недостаточно.

- Связи и контакты внутри компании и за ее пределами помогут вам получать доступ к полезной информации раньше других и в больших объемах, а это ключ к вашим персональным конкурентным преимуществам.

○ Другие люди в вашей организации (не обязательно только высокоуровневые, но и стоящие на разных ступенях служебной лестницы) могут стать группой поддержки для реализации ваших идей и инициатив при условии грамотной с ними работы. О том, как правильно ее организовать, мы с вами поймем из следующих исследований.

### **Три теории социальных сетей: как связи определяют успех**

Социальные сети — это сложные системы взаимоотношений, которые изучают социологи и экономисты. Три ключевые теории: Грановеттера, Бёрта и Ибарры — помогают понять, как формировать полезные связи и превращать их в социальный капитал.

#### **1. Теория «Сильных и слабых связей» (Марк Грановеттер, 1973).**

Суть исследования:

Грановеттер опросил сотни людей, нашедших работу через знакомых. Оказалось, что 80% получили предложения не от близких друзей (сильные связи), а от малознакомых людей (слабые связи).

Что это значит?

- Сильные связи (друзья, семья, близкие) знают то же, что и вы — их контакты и знания во многом схожи с вашими.
- Слабые связи (бывшие коллеги, знакомые знакомых) дают доступ к новой информации и нетривиальным возможностям.

Практические выводы:

- Расширяйте свои контакты в разнородных сетях — выходите за пределы своего узкого профессионального круга.
- Используйте онлайн-сети — они дают доступ к широкому полю именно слабых связей.
- Поддерживайте слабые контакты — делитесь новостями с представителями разных кругов, в том числе через онлайн-сети, а также на мероприятиях и в офлайн-сообществах.

## **2. Теория «Дыр в структуре» (Рональд Бёрт, 1992).**

Суть исследования:

Бёрт изучал, какие сотрудники в корпорациях быстрее получают повышение. Оказалось, что успешны те, кто занимает промежуточное положение между разными отделами («заполняет структурные дыры»).

Что это значит?

- Такие люди контролируют поток информации между группами.
- Они становятся незаменимыми посредниками, повышая свою ценность.

Практические выводы:

- Будьте «мостом» — знакомьте людей из разных сфер (например, IT и финансистов).
- Осваивайте смежные области — например, если вы юрист, изучайте основы финансов и/или маркетинга.
- Участвуйте в кросс-функциональных проектах — это расширяет вашу сеть и дает вам возможность проявить себя в рамках компании и даже за ее пределами.

### 3. Теория «Адаптивных сетей» (Эрминия Ибарра, 2003).

Суть исследования:

Ибарра изучала, как менеджеры строят связи при смене работы или отрасли. Она выяснила: успешные люди сознательно формируют три типа сетей:

- а) операционные (для текущей работы) — коллеги, подрядчики;
- б) личностные (для поддержки) — друзья, наставники;
- с) стратегические (для роста) — контакты из других отраслей, инноваторы.

Что здесь важно?

Большинство людей развивают только операционные связи, что ограничивает их возможности.

Практические рекомендации:

- Резервируйте время для «стратегических» связей — посещайте клубы и сообщества, мероприятия из вашей и смежных отраслей, а выбирая программу для внешнего обучения, убедитесь, что состав группы будет многоотраслевой
- Найдите наставника вне вашей компании, чтобы получить доступ к нестандартному взгляду на привычные вещи.
- Создайте «личный консультативный совет» — 3–5 человек из разных сфер, которые будут готовы давать вам обратную связь на ваши идеи, планы и достигнутые результаты.

**Итог:** как применять три теории социальных сетей?

1. Грановеттер → Общайтесь со «слабыми» контактами — они дают новые возможности.

2. Бёрт → Общайтесь в разных кругах, чтобы стать связующим звеном между ними.

3. Ибарра → Разделяйте контакты на три типа и развивайте каждый.

Что вы можете сделать уже сегодня:

- Назначить встречу с 1 «слабым» контактом
- Познакомить двух людей из разных сфер
- Выбрать 1 стратегически важное для вас мероприятие (например, отраслевую конференцию) и запланировать свое участие.

Социальный капитал — это мышца. Чем чаще вы ее тренируете, тем сильнее она становится.

И кстати о тренировке. Именно сейчас тот момент, когда стоит приступить к рефлексии — вашему активному обдумыванию пройденного материала.

Возьмите ручку / карандаш и постарайтесь ответить на следующие вопросы прямо здесь, в книге. Ведь вы же соавтор, помните?

1. Какие идеи из этой главы показались мне интересными, как я планирую их использовать, с чего начну и когда? Обратите внимание на последний вопрос, он важен! Ведь любое намерение рискует остаться без движения если не предпринять конкретных шагов к его выполнению. Так что планируйте и действуйте. Не обязательно начинать с чего-то грандиозного. Небольшой, но конкретный шаг запустит важный механизм в вашей голове — механизм превращения мыслей в действия.

Идеи	Как буду использовать?	С чего начну и когда?

2. С кем я хочу обсудить свои идеи, планы и их реализацию? Чью обратную связь я хотел бы получить? Почему именно от этих людей?



## **Раздел 2. Стратегия формирования социального капитала: основные принципы и ваши практические задачи**

Давайте начнем этот раздел с вас, а точнее с вашей самооценки на стратегичность в построении своего социального капитала. Оценочная форма, которая представлена ниже, вам в помощь. Будьте честны перед собой, в конце концов, это в ваших же интересах. Прелесть этой формы в том, что она содержит подсказки, что нужно делать, если какими-то из своих ответов вы останетесь неудовлетворены.

Итак, шаг 1: оцените себя на степень соответствия предлагаемым утверждениям.

Бланк самооценки: Социальный капитал. Стратегический подход

Параметры оценки:	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1. У меня есть долгосрочный стратегический план по наработке и использованию контактов в каждой организации и сообществе, к которым я принадлежу				
2. Я присоединяюсь к организациям и сообществам исходя из моих стратегических целей				
3. Прежде чем посетить мероприятие, я продумываю, какие знания / информацию / полезные советы / рекомендации / рецепты я мог бы предложить другим его участникам				

Параметры оценки:	Редко	Иногда	Часто	Всегда
4. Прежде чем посетить мероприятие, я продумываю, какие знания / информацию / полезные советы / рекомендации / рецепты я хотел бы получить в результате				
5. Я инициирую по крайней мере одну встречу для полезной социализации в неделю				
6. Я рассказываю людям, какого рода проблемы я могу решить, чтобы, в случае необходимости, ко мне обращались они сами или кто-то по их рекомендации				
7. Я рассказываю людям, что нужно или может понадобиться мне				

Шаг 2: обведите номера вопросов, ответы на которые вас не удовлетворяют. Думайте, кстати, не только о своей сегодняшней ситуации, но и о своих долгосрочных планах и устремлениях. Сейчас вас может все устраивать, но вот с точки зрения желаемого будущего ваши текущие оценки могут оказаться недостаточными для достижения нужных результатов.

Шаг 3: определите для себя степень, на которую хотите улучшить свою оценку в ближайшие 3 месяца по параметрам, которые вас на сегодня не удовлетворяют, и стрелкой укажите, насколько хотите улучшить свой результат (например: по пункту 7 «Редко» → «Часто»).

При заполнении этого вопросника у вас могла возникнуть мысль: «наверняка за этими пунктами стоит какая-то система,

какие-то принципы?» Так и есть, и сейчас мы с ними познакомимся!

Социальный капитал — это не просто количество контактов в телефоне или подписчиков в социальной сети. Это ресурс, который требует осознанного формирования, развития и регулярного «обслуживания». Как и любой другой актив, он подчиняется стратегическим принципам, которые позволяют превратить случайные знакомства в ценные связи, а разовые взаимодействия — в долгосрочные партнерства.

### **Стратегические принципы формирования СК**

#### **1. Игра вдолгую.**

Представьте себе ситуацию. Человек, с которым вы были когда-то знакомы, скажем так, «шапочно», то есть никаких общих дел не было, отношений особых тоже не было, вдруг ни с того ни с сего начинает вас обхаживать, набиваться в друзья, оказывать особые знаки внимания. Как вы к этому отнесетесь? Настороженно, правда? «Что-то ему от меня нужно...» — такая мысль может промелькнуть в вашей голове. А что будет с доверием по отношению к этому человеку? Явно же, что такой внезапный «подкат» может вызвать сомнения в его намерениях.

Такой человек совершает довольно распространенную стратегическую ошибку — он путает переговоры и наработку социального капитала. В переговорах, конечно, тоже есть свой этап установления отношений, но намерения и цели объявляются на самых ранних стадиях или еще до их начала. Стороны понимают транзакционный характер отношений на переговорах, что позволяет установить конструктивную атмосферу и при этом сохранять долю здорового скептицизма, так необходимого любому переговорщику.

Если же мы говорим о социальном капитале, то он не создается за один день и даже за одну неделю. Это посев зерен доверия с надеждой на возможные всходы и не очень быстрый урожай.

Продолжая это метафору, нужно понимать, что мы «сеем» и на каких полях, а также на какие всходы рассчитываем.

Приведу пример из собственной практики. Я бизнес-консультант и тренер. За мою многолетнюю практику, особенно на ранних этапах, часть клиентов приходила ко мне через прямые продажи – то есть те самые переговорные ситуации, которые инициировал я сам с открытым намерением предложить и продать свои услуги. С годами практики все больше и больше клиентов стали обращаться сами. Но это не значит, что я для этого ничего не делал. Кому-то меня порекомендовали (таких, к слову, большинство). Кто-то был со мной знаком и, когда возникла потребность по бизнесу, обратился. Кто-то видел мое выступление в своем бизнес-клубе, на конференции, на программе Executive MBA. А кто-то прочитал пост или посмотрел ролик в одной из социальных сетей. Во всех этих ситуациях я не форсировал события, а старался добросовестно выполнять свою работу, последовательно формировать доверие через то, что говорю, делаю и как веду себя с людьми.

А теперь у меня есть к вам три стратегических вопроса. Подумайте и запишите свои ответы в форме ниже.

Каковы значимые «поля» вашей деятельности?	Что и как вы на них «сеете»?	На какие результаты рассчитываете?

## **2. Баланс сосредоточенности и внимания.**

*Внимание – это не то же самое, что сосредоточение. Сосредоточение – это исключение; внимание же, которое является полным осознанием, ничего не исключает.*  
Джидду Кришнамурти, индийский философ

Чтобы разобраться с этим принципом, предлагаю вам выполнить два задания.

**Задание 1: «Сосредоточенное действие».** Давайте сыграем в игру на скорость. Школьник 10 лет справляется с этим заданием в

среднем за 1 минуту. Вы явно должны быстрее. Итак, сосчитайте упоминания каждого животного (в любом падеже) в басне М.В. Ломоносова и подставьте количественное значение в таблицу ниже. Используйте секундомер. На старт, внимание, поехали!

### Свинья в лисьей коже

Надела на себя  
Свинья  
Лисицы кожу,  
Кривляя рожу,  
Моргала,  
Таскала длинной хвост и, как лиса, ступала;  
Итак, во всем она с лисцей сходна стала.  
Догадки лишь одной свинье недостает:  
Натура смысла всем свиньям не подает.  
Но где ж могла свинья лисицы кожу взять?  
Нетрудно то сказать.  
Лисица всем зверям подобно умирает,  
Когда она себе найти, где есть, не знает.  
И люди с голоду на свете много мрут,  
А паче те, которые врут.  
Таким от рока суд бывает,  
Он хлеб их отымает  
И путь им ко вранью тем вечно пресекает.  
В наряде сем везде пошла свинья бродить  
И стала всех бранить.  
Лисицам всем прямым, ругаясь, говорила:  
«Натура-де меня одну лисой родила,  
А вы-де все ноги не стоите моей,  
Затем что родились от подлых вы свиней.  
Теперь в гости я сидеть ко льву собираюсь.

Лишь с ним я повидаюсь,  
Ему я буду друг,  
Не делая услуг.  
Он будет сам стоять, а я у него лягу.  
Неужто он меня так примет, как бродягу?»  
Дорогою свинья вела с собою речь:  
«Не думаю, чтоб лев позволил мне там лечь,  
Где все пред ним стоят знатнейши света звери;  
Однако в те же двери  
И я к нему войду.  
Я стану перед ним, как знатной зверь, в виду».  
Пришла пред льва свинья и милости просила,  
Хоть подлая и тварь, но много говорила,  
Однако все врала,  
И с глупости она ослом льва назвала.  
Невшел тем лев  
Во гнев.  
С презреньем на нее он глядя разсмеялся  
Итак ей говорил:  
«Я мало бы тужил,  
Когда б с тобой, свинья, вовеки невидался.  
Тот час знал я,  
Что ты — свинья,  
Так тщетно тщила ты лисою подбегать,  
Чтоб врать.  
Родился я во свет не для свиных поклонов,  
Я нестрашуся громов,  
Нет в свете сем того, чтоб мой смутило дух.  
Была б ты не свинья,  
Так знала бы, кто я,  
И знала б, обо мне какой свет носит слух».  
Итак наша свинья пред львом не полежала,  
Пошла домой с стыдом, но идучи роптала,

Ворчала  
 Мычала,  
 Кричала,  
 Визжала  
 И в ярости себя стократно проклинала,  
 Потом сказала:  
 «Зачем меня несло со львами спознаваться,  
 Когда мне рок велел всегда в грязи валяться».

Таблица результатов:

Животное:	Количество упоминаний:
Свинья	
Лиса	
Лев	
Осел	

Ну что, за сколько секунд вы справились?

Я пока что не буду объяснять, зачем дал вам это задание. Анализ мы с вами проведем после того, как вы выполните следующее.

**Задание 2. «Внимательность».** Удобно расположитесь на стуле или в кресле. Поставьте таймер на 60 секунд и отложите свой телефон. Дышите ровно, глубоко, спокойно. Глаза держите открытыми. Проведите это время стараясь ни о чем не думать. Мысли, конечно, могут приходить, но циклиться на них не нужно.



Следуйте за своим вниманием. Вы можете плавно поворачивать голову, направлять неспешно свой взгляд с предмета на предмет, всматриваться и вслушиваться, обращать внимание на запахи и телесные ощущения. После сигнала таймера упражнение можно прекратить.

А теперь давайте сравним ваши ощущения при выполнении первого и второго задания.

- Как текло время в каждом случае?
- Чем ваше внимание в первом задании отличалось от внимания во втором?

В жизни мы часто переключаемся между разными режимами восприятия. Два из них вы сейчас прочувствовали на себе. Вы, конечно же, бывали в этих режимах и раньше. Очень много раз.

Первый режим – это режим целенаправленного сосредоточенного действия. В нем мы сконцентрированы и энергичны. Время течет быстро, а помехи нас не пугают, мы их преодолеваем с азартом. Однако у этого режима есть и свои оборотные стороны: ограниченность внимания, спешка и, как результат, риск ошибок или упущений. В нем мы игнорируем детали, не связанные с задачей.

Второй режим – это режим внимательности, режим чувственного присутствия. Ему чужда фокусировка и преследование какой-либо цели, он направлен на внимательное восприятие всего окружающего. Время течет неспешно, но его и не хочется торопить. Обратная сторона этого режима: неопределённость. Для многих это дискомфортное состояние.

В каком из двух режимов вы находитесь чаще? Люди бизнеса, занятые профессионалы говорят, что их основной режим – режим сосредоточенного действия. Даже в общении. Он дает возможность получать результаты в сжатые сроки, делает

взаимодействие с другими людьми конкретным и сфокусированным. Однако фокусировка ограничивает нашу способность вслушиваться, всматриваться, подмечать, а в общении еще и понимать своего собеседника на глубинном уровне. А это уже фундаментальный стратегический промах!

Постоянная фиксация на своей повестке, на своих задачах чревата тем, что мы упускаем потенциально интересные идеи, мысли и чувства своих собеседников и в разговоре слышим только то, что нам надо услышать. Как это влияет на контакт? Как это влияет на формирование доверия с другими людьми? Как это влияет на нашу способность улавливать новые, ранее неизвестные нам возможности? Оставляю выводы за вами.

### **3. Осознанное вхождение в сообщества.**

Сообщества – это группы людей, у которых есть что-то общее: цели, ценности, писанные или неписанные правила взаимодействия, свои традиции и ритуалы. Они встречаются с определенной периодичностью лично или онлайн. Под это определение попадают клубы (деловые, спортивные, по интересам), отраслевые тусовки (ассоциации, регулярные форумы с устоявшимся составом участников), онлайн-группы, да и просто дружеская компания. Помните, из советского новогоднего фильма: «Каждый год 31 декабря мы с друзьями ходим в баню». Так вот это тоже сообщество.

Сообщества – это концентрированная среда для пополнения и использования вашего социального капитала. И в этом их стратегическое значение!

Конечно, не все сообщества одинаково полезны. Выбирать стоит те, где вы можете получать нужные знания, контакты, делиться тем же взамен, обмениваться идеями и, наконец, позитивной энергией.

А в каких сообществах состоите вы? Что вы от них получаете? К каким хотите присоединиться? Для чего? Запишите свои ответы в форму ниже.

Сообщества, в которых состою:	Что я от них получаю:

Сообщества, куда хочу войти:	Для чего?

Хочу поделиться с вами оценочным списком, который вы можете использовать для того, чтобы оценить свои ожидания от того или иного сообщества, а потом сравнить их с оригиналом.

Оценочный список: **зачем мне это сообщество?**

- ☐ эмоциональная стимуляция;
- ☐ интеллектуальная стимуляция (развитие);
- ☐ знакомства;
- ☐ общение;
- ☐ общие ценности;
- ☐ общие цели и дела;

- получение полезной информации и связей;
- престиж.

В качестве личного примера расскажу коротко о некоторых сообществах, в которых состою сам и с которыми дружу.

### **Ротари клуб «Краснодар».**

Движение Ротари клубов (Rotary International) объединяет порядка 1300000 членов в более 150 странах. Главный девиз и ценность движения: «Служение обществу выше собственного интереса!» (“Service Above Self”). Это выражается в том, что члены клубов, люди, состоявшие в бизнесе и в других профессиях, сознательно тратят часть своих средств и времени на социально значимые проекты в своих городах и местах проживания. Движение зародилось в США в 1905 году и довольно быстро распространилось по миру во многом благодаря своим идеалам и принципам (дружбе и сотрудничеству не должны препятствовать мировоззренческие разногласия, поэтому на заседаниях клубов запрещены темы политики и религии, обсуждения национального вопроса).

Ротари клуб «Краснодар» появился в 2002 году, а я стал одним из его основателей. И, если вернуться к списку оценки сообществ, представленному выше, то до сих пор он в моем внутреннем рейтинге проходит по всем указанным критериям. Именно поэтому я в клубе и сейчас.

Всего в России сегодня порядка 60 клубов, а во всем мире свыше 35000. В этом огромное преимущество этого движения для того, кто много путешествует и заинтересован в новых деловых и дружеских связях. Уезжая по бизнесу или на отдых, я стараюсь посетить какой-то из местных Ротари клубов и всегда нахожу там радушный прием. Ведь нас объединяют общие ценности!

Больше о Ротари:

- в Миров: [rotary.org](http://rotary.org)
- в России: [rotaryrussia.ru](http://rotaryrussia.ru)

### **Клуб докторов бизнес-администрирования (DBA клуб), г. Москва.**

Клуб зародился вокруг программы DBA Финансового университета при Правительстве РФ. Сегодня он состоит из выпускников и текущих слушателей программы. Встречи проходят примерно один раз в два месяца вокруг модулей DBA.

Это уникальная площадка для встречи с интересными экспертами, посещения передовых компаний различных отраслей, камерного доверительного обсуждения трендов и вызовов деловой и общественной жизни.

Для меня это:

- интеллектуальная стимуляция;
- общение;
- получение полезной информации и связей.

Приведу примеры еще двух деловых сообществ, с которыми меня связывают дружеские и партнерские отношения. Это **КубА клуб, г. Краснодар** и **бизнес-клуб «Навстречу», г. Липецк**. Оба клуба предлагают своим резидентам и посетителям насыщенную деловую программу, встречи с интересными спикерами из бизнеса и органов власти, полезные групповые форматы для разбора актуальных управленческих кейсов участников. А еще они любят путешествовать и вместе увлекательно проводить свободное время. По отзывам самих участников, для них эти клубы стали «местами силы», площадками для обмена опытом, обсуждения новых идей и, конечно же, приобретения полезных контактов.

Я неоднократно выступал на заседаниях этих клубов, мы вместе организовывали тренинги для их резидентов. А еще я стараюсь организовывать межклубные встречи, которые расширяют возможности всех участвующих сообществ и формируют базу для сотрудничества и совместных проектов. Помните теорию Рональда Берта из раздела 1 нашей книги?

#### **4. Щедрость и готовность делиться первым.**

Социальный капитал работает только тогда, когда вы не только берете, но и даете. При этом нужно быть готовым отдавать, делиться первым, порой не ожидая немедленных ответных действий. Но поверьте, они обязательно последуют. Это я утверждаю не только с позиции собственного опыта, но и на основании исследованных и подтвержденных научно принципов социального поведения.

Так, Роберт Чалдини, американский эксперт в области социальной психологии, в своей книге «Психология влияния» указывает на механизм взаимности (“reciprocity”) как на один из универсальных в человеческом поведении. В ответ на оказанную услугу, помощь, подарок или просто доброе слово нам хочется что-то сделать для человека, от которого мы это получили. И это характерно для представителей всех культур на планете Земля.

Готовность делиться, оказывать помощь другим, все то, что называется альтруизмом, заложены в нас исторически, эволюционно. Так, создатель теории группового отбора Дэвид Уилсон считает, что альтруизм мог закрепиться, потому что помогающие и сотрудничающие группы обладали большими шансами на выживание. А современные нейробиологические исследования подтверждают, что в нас заложен механизм вознаграждения за помощь другим, который проявляется в следующих эффектах на психологическом и физическом уровне:

- улучшение настроения и снижение стресса (ощущение «кайфа помощника»);
- снижение депрессии и тревожности;
- повышение самооценки и обретение смысла жизни;
- укрепление иммунитета и долголетие;
- сердечно-сосудистое здоровье.

А какое влияние готовность делиться и помогать оказывает на наш социальный капитал? Думаю, это очевидно.

- Укрепление отношений – альтруизм повышает доверие и формирует крепкие социальные связи
- Репутационные преимущества – в долгосрочной перспективе альтруисты чаще получают поддержку в ответ (все тот же Р. Чалдини).

А теперь задание вам для размышления и принятия решений. Подумайте о значимой для вас группе, сообществе или человеке, с которым вы хотели бы построить отношения вдолгую. Напишите, чем вы могли бы с ним поделиться, не ожидая немедленного вознаграждения в ответ. Напишите список из не менее чем 10 пунктов. Да, да это «растяжка», упражнение, требующее усилия и включения фантазии. Первые 3–5 пунктов вам дадутся легко. А вот последующие могут потребовать нестандартных подходов.

Итак, ваши 10 пунктов адресного альтруизма:

Для кого:

Что:

### **5. Регулярность взаимодействий.**

Что будет с растением, если его не поливать? Завянет, не даст плодов. Точно так же и наши связи теряют ценность, если их не поддерживать.

Регулярность совсем не означает чрезмерную частоту или назойливость. Однако оставаться «на радаре» ваших целевых аудиторий имеет смысл.

Простые способы оставаться на связи, которые использую я:

- поздравить с днем рождения или с праздником (только не картинкой из интернета, а своим текстом, осмысленно);
- сообщить новость, которая может быть интересна адресату;
- опубликовать пост или видео в соц. сети;
- выслать статью с полезной информацией;
- пообедать / поужинать вместе;



- встретиться на мероприятии (бизнес-клуб, конференция, форум);
- пригласить на свое мероприятие (выступление, тренинг);
- встретиться в другом городе (когда я путешествую, а делаю я это часто, то стараюсь сообщить об этом своим контактам из числа местных);
- обсудить идею или задать вопрос по телефону.

Добавьте в этот список свои идеи. Отметьте пункты из дополненного списка, которые планируете начать использовать или хотите использовать чаще.

### **6. Умная самопрезентация (quiet transparency).**

Сейчас в социальных сетях и на мероприятиях мы наблюдаем очень много саморекламы. Мир переживает какой-то взрыв нарциссизма и навязчивых попыток продвинуть себя. Виноваты в этом, конечно же, не только производители смартфонов с хорошими камерами. Чаще всего мы имеем дело с непониманием формирования механизма доверия. Давайте взглянем на одно любопытное исследование, результаты которого приводит Марк Эрлс, автор книги «Стадо. Как изменить массовое поведение, используя энергию подлинной человеческой природы». Речь идет о том, чему мы как потребители доверяем больше всего, а чему существенно меньше. Взгляните на диаграмму.



Как видите, рекламе или тому, что выглядит как реклама, доверия меньше всего. Главная причина, по которой реклама работает, – это ее частотность и повторяемость. И из всех способов продвижения этот, пожалуй, самый затратный. Реклама назойлива, и это вызывает у нас отторжение.

Давайте обратимся теперь к двум самым нижним строчкам на диаграмме.

Опыт использования, опыт взаимодействия – им мы доверяем, потому что проверили на себе. Вывод для нашего поведения в социуме очень простой и важный – вести себя так, чтобы люди были готовы обращаться к нам, взаимодействовать с нами снова и снова. Отлично сделанная работа для клиента, выполненные обещания, искренний интерес к собеседнику, помощь или эмоциональная поддержка, уместный юмор – все это составляющие позитивного опыта, который накопительным итогом

будет конвертироваться в полезные для вас результаты в общественном поле.

Первое место в рейтинге, как видно, занимают рекомендации. Они, конечно, могут появиться, если вы выполняете советы из предыдущего абзаца. Но этого может быть недостаточно.

Людям нужно рассказывать, чем вы можете быть полезны не только им самим, но и их знакомым. Говорите об этом прямо. Например, когда выступаете на деловом мероприятии. Если сделать свою самопрезентацию краткой и через конкретную пользу для аудитории, то это не будет воспринято как нарочитая самореклама и не вызовет отторжения.

Однако есть способы «разбрасывать зерна» информации о своей деятельности и на более широкие аудитории, ведь среди них могут оказаться люди, которые порекомендуют вас другим своим знакомым и при определенных условиях могут стать вашим амбассадорами. Делать это можно при личных встречах и в своих публикациях в социальных сетях, рассказывая «вербовочные истории». Особенность этих историй в том, что они естественным способом доносят до слушателя кто вы и что можете, при этом не вызывая подозрения в саморекламе. Хорошие истории такого рода проходят тест «у барной стойки», то есть вы можете их рассказывать знакомым, а они будут готовы пересказывать их другим людям. Впрочем, о вербовочных историях речь еще впереди, механику их создания мы разберем в разделе 6.

Итак, в сухом остатке: люди должны понимать, чем вы можете быть полезны им или их контактам.

Небольшое, но значимое дополнение. Боб Йоханссен, автор книги “Leaders Make The Future” («Лидеры создают будущее»), в качестве одной из значимых компетенций для лидеров в XXI веке выделяет такую: “Quiet Transparency”. Буквальный перевод не очень благозвучен для русского уха: «тихая прозрачность,

транспарентность». По сути, речь идет о способности демонстрировать свои умения и достижения без кричащей саморекламы или самолюбования. Мне кажется, это очень четко описывает суть принципа «Умная самопрезентация».

Практическое задание. Просмотрите 3–5 видео с выступлением бизнес-экспертов или лидеров. Как они представляют себя в самом начале? Что вам понравилось? А что бы вы изменили?

## **7. Учиться отовсюду.**

Социальные навыки требуют развития на протяжении всей нашей жизни. Однажды накопленный социальный капитал может сойти на нет, если мы стоим на месте. Мир стремительно трансформируется, меняются условия ведения бизнеса, рынки, средства и способы коммуникаций, да и люди в нашем окружении не стоят на месте. Все это надо принимать во внимание и непрерывно учиться.

Исследования глобального лидера в области обучения руководителей, The Center for Creative Leadership (CCL), в связке с которым я проработал более 7 лет как ассоциированный тренер и коуч, показывают, что развитие лидерских и социальных компетенций требует присутствия трех взаимосвязанных компонентов:

- практика и развивающие вызовы (сделать то, что раньше не мог, не пробовал, не знал, как);
- опыт других (успешный или провальный – на любом опыте можно учиться);
- обучение (курсы, книги, тренинги).

Исследование это получило запоминающееся название «70 – 20 – 10». Это про процентное соотношение значимости перечисленных компонентов для достижения результатов в развитии.

Как видите, наша с вами книга попадает в самую нижнюю категорию и это нормально. Она дает базу знаний, возможность запланировать ваши действия по развитию своих социальных навыков и по наращиванию своего социального капитала. Однако на 90% ваш успех в этих областях будет зависеть от вашей готовности перейти к реальным действиям – к общению с людьми, изучению их опыта, а самое главное – к практике.

Я постарался включить в книгу упражнения и задания, которые подготовят вас к активной социализации уже на новом уровне, а ваша задача будет в том, чтобы опробовать свои заготовки в уже привычных и новых для вас социальных кругах.

### **Вывод:**

Формирование социального капитала — это не хаотичный процесс, а стратегия, требующая осознанности и дисциплины. Применяя эти принципы, вы сможете превратить свои социальные связи в мощный ресурс для достижения любых целей.

### **Раздел 3. Доверие – главная валюта социального капитала**

Мы все больше или меньше страшимся неопределенности. Когда вы вступаете в отношения с новым человеком, личные или деловые, вы наверняка задаете себе такие вопросы: «чего от него можно ожидать?», «могу ли я на него рассчитывать и в каких вопросах?» или «как будет складываться наше взаимодействие в дальнейшем?». Пытаясь найти для себя ответы, вы всматриваетесь в своего визави, оцениваете его слова и поступки, внешность, невербальные сигналы. Результаты такого «сканирования» собеседника дают возможность определить, что и как возможно в этих отношениях, о чем стоит или не стоит говорить, как дальше строить взаимодействие или, может, от него отказаться.

Через такой тест на доверие пропускают и каждого из нас, а его результат «высвечивается» в головах наших новых контактов, собеседников или партнеров одним из трех сигналов «светофора доверия»: красный – свернуть общение и избегать, желтый – проявить осторожность, присмотреться, понаблюдать, узнать об этом человеке побольше и зеленый – «полный вперед» - общаться, дружить, сотрудничать!

В этом разделе мы изучим технологию формирования доверия. Она позволит вам выстраивать отношения с людьми так, чтобы получать доступ к информации, контактам и возможностям, которые есть у них и нужны вам. Кроме того, вы получите инструмент оценки себя на соответствие ключевым параметрам доверия во взаимодействии с другими людьми. Это позволит вам внести необходимые изменения в свое поведение, чтобы формировать более прочное доверие. Эти же параметры вы сможете использовать для оценки своих существующих и новых контактов и сможете определить, что конкретно требует вашего дополнительного внимания и даже проверки.

Начнем с рабочего определения:

**Доверие** – это внутренняя убежденность в надежности и последовательности другого человека. Такая убежденность возникает из сопоставления наблюдений с внутренним опытом и ценностями наблюдателя. Возникшее доверие влияет на поведение человека, делая его более открытым, поддерживающим, договороспособным, конструктивным.

А ведь это именно то, что нам нужно, так?

Сейчас мы рассмотрим технологию формирования долгосрочного доверия. Это не набор трюков и манипуляций, которые дают быстрый результат, но через какое-то время могут быть разоблачены и, таким образом, приведут к утрате нужных нам отношений. Это работа прежде всего над собой с конкретными и понятными ориентирами.

Наша опорная модель основана на исследованиях Дэниса и Мишель Рейна из Института построения доверия их имени. Далее мы дополним ее еще одним ключевым элементом, который помогает снять важный «раздражитель», снижающий уровень доверия у тех, с кем мы строим отношения.

Но для начала выполните небольшое задание. Воспользуйтесь своим «светофором доверия». Подумайте о трех людях из тех, с кем вам пришлось иметь дело за последние 3–6 месяцев.

Кто из них попал в «красную зону» – вызвал недоверие и желание ограничить или свернуть взаимодействие? Почему так произошло? Что сделал или не сделал этот человек?

Кто попал в «желтую зону» – вызвал смешанные чувства, желание понаблюдать и проверить? Почему?

И, наконец, кого вы определили в «зеленую зону» и начали общаться, обмениваться информацией, сотрудничать? Почему это произошло? Как повел себя этот человек?

Проведите анализ и воспользуйтесь формой ниже.

Инструмент: **Мой «светофор доверия».** Анализ недавних взаимодействий.

Уровень доверия:	Кто:	Почему:
Красный (нет доверия)		
Желтый (есть сомнения)		
Зеленый (доверяю!)		

Это была необходимая подготовка к восприятию модели Рейна, в которой по мере знакомства вы, скорее всего, найдете много общего с вашими ответами на вопрос «почему» в правой колонке «светофора».

**Модель 3 «К» доверия** состоит из 3-х ключевых компонентов:

- 1) контрактное доверие;
- 2) коммуникативное доверие;
- 3) компетентностное доверие.



Разберем каждый подробнее.

### **Контрактное доверие.**

Если дать емкое определение этого компонента, то вот оно: «Пообещал – сделал!». Здесь речь идет о надежности человека, которая выражается в соотношении его обязательств к реальным поступкам. И здесь мы выходим на очень важные практические выводы.

Вывод 1. Мы должны **управлять ожиданиями** другой стороны. Некоторые люди, чтобы понравиться, очаровать нового знакомого или партнера, на начальном этапе взаимодействия совершают одну ошибку, которая называется «эскалация обещаний». Что происходит потом? Правильно, выполняют не полностью, а в результате – подрыв доверия у другой стороны.

Здесь лучше руководствоваться русской народной мудростью: «Обещай меньше, а делай больше!». Пусть ваши дополнительные возможности проявятся позже и станут приятным сюрпризом для другой стороны.

Вывод 2. Нам следует **объяснять структуру взаимодействия** своим новым контактам и партнерам для того, чтобы снижать для них уровень неопределенности. Она ведь возникает всегда, когда мы сталкиваемся с кем-то или чем-то новым или для нас пока непонятным.

Например, опытные зубные врачи знают, что тревожность пациента снижается, если объяснять ему, что сейчас будет происходить и как. Сталкивались с этим?

Точно так же докладчик или лектор вызывает больше доверия и интереса, если в самом начале объявит не только общую тему, но и основные пункты своего выступления.

А почему, вы думаете, в литературе по нетворкингу часто встречается такая рекомендация (с которой я вполне согласен): приходи на мероприятие пораньше и ве́ди себя как хозяин (устроитель)? Таким образом ты сможешь подсказать участникам, что, где и как, и завоюешь их расположение и доверие. Кроме того, это хорошая возможность познакомиться!

Вывод 3 требует от нас щепетильно и неукоснительно **выполнять обязательства**, взятые на себя.

Назначили встречу или звонок? Пообещали поделиться информацией? Предложили свою помощь? Надо выполнить и тут желательно без «проколов»: точно вовремя, в полном объеме и с обещанным качеством, а то и лучше! Это сформирует уверенность в вашей надежности – краеугольный камень доверия.

Что же делать, если по не зависящим от вас причинам что-то не удается выполнить в срок или в полном объеме? Такое случается. В этом случае, как только вам стало известно об ограничивающих обстоятельствах, следует сообщить об этом другой стороне и принести свои извинения. А дальше вспоминаем выводы 1 и 2 выше:

- управляем ожиданиями – говорим с поправкой на новые обстоятельства, что и когда возможно;
- договариваемся о новой структуре взаимодействия - в ней на этот раз должно быть отражено больше поддержки и ясности с вашей стороны.

### **Коммуникативное доверие.**

Оно возникает у вашего собеседника при соблюдении вами трех условий.

Условие 1. Качество донесения вами информации, ее **ясность, полнота и глубина**. Для того, чтобы правильно сориентироваться,

стоит вначале понять, с кем ты имеешь дело. Насколько человек погружен в тему, которую ты хочешь обсудить, насколько она ему интересна. Если вы встретили коллегу на отраслевом мероприятии, вы из одной сферы и тема вам обоим интересна, то полнота и глубина ваших ответов на его вопросы будут одни. Если же на светском мероприятии вы общаетесь с человеком из другой области и он интересуется вопросом по вашему профилю просто из любопытства, для расширения своего кругозора, то здесь уместно будет избегать сложных терминов и понятий. Тем не менее стоит ответить на его вопросы понятным языком и с использованием наглядных примеров.

В любом случае, ясность и простота изложения – это важный навык, который надо оттачивать постоянно. Короткие предложения (на письме они бы занимали 1 – максимум 1,5 строки), отсутствие речевых штампов, канцеляризов, слов-паразитов, минимум специальных терминов (даже если вы и используете какой-то, поясняйте его) – все это улучшит восприятие информации, исходящей от вас.

Условие 2. Быть с собеседником **«на одной волне»**. Начнем с... одежды. Да, да, наш внешний вид и поведение – это тоже часть коммуникаций! Перед посещением мероприятия или перед встречей имеет смысл поинтересоваться, какой дресс-код принят в этом кругу, и соответствовать ему. Если вам ничего не известно про своего нового знакомого, начните с того, что у англичан именуется «малым разговором» – светская беседа на темы общего характера, в ходе которой мы прощупываем интересы и «культурный код» собеседника. А уже дальше после того, как общая тема найдена, мы через нее углубляем контакт с новым знакомым, расширяем круг тем для обсуждения в более серьезном ключе.

Довольно часто мне приходится наблюдать людей, которые не способны выйти за пределы начатого «малого разговора». Они, как правило, движутся «по горизонтали», перебирая разные темы, не могут найти способ углубления своего контакта со своим визави. Собеседнику же это дает ощущение, что он имеет дело с

проявлением не искреннего, а «дежурного» интереса. Такой разговор может быстро наскучить и рискует быть свернут.

Движение по горизонтали и прощупывание разных общих тем само по себе не вредно. Но стоит выбрать момент, для того чтобы проявить интерес к собеседнику на более глубинном уровне. Такая модель коммуникации называется «Т-моделью» – вначале разговор идет поверхностный (верхняя планка «Т»), обсуждаются разные темы (погода, работа, хобби, досуг, образование, путешествия и т.д.), но в какой-то момент вы можете воспользоваться вопросами, позволяющими вам глубже понять собеседника (вертикальная планка «Т»). Вот примеры таких вопросов:

- А что привлекло тебя в...
- Почему это стало тебе интересно?
- Почему ты считаешь это важным?
- Как этот опыт повлиял на тебя?
- Что показалось тебе самым интересным и почему?

Обратите внимание, такого рода вопросы побуждают человека раскрыться, сообщить больше о своих взглядах, приоритетах, ценностях. У вас же появляется возможность в дальнейшем выстраивать с собеседником отношения, опираясь на эти ценности. Как утверждают психологи, один из самых мощных способов установления глубинного контакта – это присоединение к ценностям другого человека.

Для себя я называю Т-вопросы «штопорами». Они способны «откупорить» даже закрытого собеседника и насладиться общением с ним. Кстати, в жизни я почти не встречал неинтересных людей. Однако бывали случаи, когда для общения с кем-то мне не хватало времени или не удавалось подобрать правильные вопросы.

Условие 3. **Обратная связь в обе стороны** – это про двустороннюю коммуникацию, про диалог. Чего мы ждем при взаимодействии с другим человеком? Внимания, чтобы нас слушали и понимали, в самом лучшем случае, чтобы такое понимание было двусторонним, чтобы на его основе можно было придумывать и создавать что-то вместе.

Стивен Кови, автор бестселлера о правилах жизни и успеха «7 навыков высокоэффективных людей», выделяет в отдельный навык «стремиться понять другого человека и уже затем быть понятым». А мои коллеги по цеху, бизнес-тренеры, иногда в работе с аудиториями используют такую наглядную формулу: «Нам даны два уха и один рот, для того чтобы мы слушали в два раза больше, чем говорим». Ну не знаю, может это и перебор, но я бы остановился на формуле 50/50. В ходе общения надо следить за тем, чтобы быть «в эфире» не более 50% времени. Как этого добиться? Интересоваться собеседником, задавать вопросы и, конечно же, внимательно слушать.

Тот же Стивен Кови в своих работах указывает на различие между активным слушанием, направленным на получение информации, фактов от другого человека, и эмпатическим слушанием. Оно не отменяет, а включает в себя активное слушание, но, помимо интереса к содержательной части рассказа собеседника, включает в себя также желание понять его эмоции и ценности, связанные с тем или иным обсуждаемым предметом.

А каков ваш типичный баланс «времени в эфире» при разговоре с людьми? Интересно, а как считают знакомые из вашего окружения? Задайте 2–3 людям, от которых можете получить откровенную обратную связь, этот вопрос и сравните их ответы со своим.

### **Компетентностное доверие.**

Этот тип доверия характеризует отношение к вам как к эксперту в своем деле, как к обладателю определенных знаний и умений. Именно этот тип доверия вы можете формировать еще до того, как лично познакомились с кем-то. Вы можете создавать его в публичном поле – выступая на конференциях, публикуя свои видео и тексты в социальных сетях, а также в интервью, статьях и даже книгах.

При этом компетентностное доверие требует от вас больше, чем просто владения своей предметной профессиональной областью. Люди хотят иметь дело с человеком, который имеет широкий кругозор и держит себя с уверенностью.

**Экспертиза** – это то, что составляет ваш профиль, специализацию. От эксперта мы ждем знания своего предмета, способности ответить на сложные вопросы, сочетания теоретической подготовки и практического опыта. Как это проявить?

- Структурированное изложение своих мыслей.
- Примеры из практики, реальные кейсы.
- Ссылки на авторитетные исследования, статистику, источники.
- Умение задавать правильные диагностические вопросы собеседнику.
- Способность не заикливаться на своем решении, признавать сильные стороны других игроков на этом же профессиональном поле.
- Гибкость в поиске лучших решений для своего партнера.
- Честность.

**Кругозор** – это выход за пределы своей профессиональной сферы, знания из смежных областей деятельности, интерес к миру вокруг (история, искусство, путешествия, спорт и многое другое).

Люди с широким кругозором увлекают, с ними интересно, но помимо этого они могут привнести свежие идеи в свою область специализации благодаря «насмотренности» и эрудиции.

Приведу пример одного из своих преподавателей на совместной магистерской программе Университета г. Орхус и Копенгагенской бизнес-школы (Дания). Нэнси Адлер, приглашенный почетный профессор Университета МакГилл из Канады. Помимо множества заслуг в части исследований, публикаций и преподавания менеджмента и лидерства (профессиональное поле), она еще и известный художник (увлечение, вышедшее на уровень мастерства). Как она сама рассказывает, «до какого-то момента эти две линии жизни не пересекались, а потом я дала им возможность «заговорить друг с другом». В результате Нэнси стала одним из пионеров в области исследования творческих процессов и их применения в сфере менеджмента, лидерства и инноваций. Ее публикации и выступления на эту тему получили широкое признание не только в Канаде, но и во многих других странах мира.

**Уверенность** – это не про то, что мы говорим, а про то, как мы себя ведем в процессе общения с другими людьми. Вспомните свою учебу в школе или вузе. Были в вашем окружении такие ребята, которые предмет могли знать «на отлично», но при ответе у доски тушевались, вели себя робко, неуверенно? Такое поведение могло спровоцировать недоверие преподавателя к твердости их знаний и на них сыпались дополнительные вопросы. А в рабочих ситуациях такое встречали? Думаю, неоднократно.

Получается, уверенность – важный компонент, влияющий на доверие в момент взаимодействия с человеком. Как нам определить, что такое уверенность? Давайте попробуем пойти от обратного – что мы воспринимаем как неуверенность.

Из биологии мы знаем, что у животного есть две основные реакции на угрозу – и обе тревожные: нападать или бежать. Обе

реакции проявляются и у нас, людей (мы ведь тоже животные, только ужасно умные, правда?). Проявления этих реакций в современном социальном контексте нечасто реализуются буквально. Да и называем мы эти реакции несколько иначе: агрессивное и избегающее поведение.

**Агрессивное поведение** проявляется, когда человек:

- ведет себя напористо;
- повышает голос;
- использует угрозы;
- «сверлит» взглядом, тарашится;
- нарушает социально приемлемую дистанцию (слишком близко подходит);
- нарочито жестикулирует, порой указывая на собеседника или прикасаясь к нему;
- перебивает;
- задает вопросы собеседнику, как будто ведет допрос или чтобы самому на них ответить;
- использует фразы-указания (вы должны, я требую, немедленно);
- использует фразы, критикующие или обесценивающие собеседника (как такое вам в голову могло прийти?!, ерунду вы говорите! у меня мало времени!)

**Избегающие поведение** проявляется, когда собеседник:

- замыкается;
- говорит тихим, дрожащим голосом;
- уходит от ответа или дает уклончивые ответы;
- избегает контакта глаз;
- использует «закрытые» позы (скрещивание рук или ног, асимметрия);
- использует вопросительную восходящую интонацию даже в утвердительных предложениях;
- неудобно располагается в пространстве;



- не пользуется в речи паузами, пытается их заполнить неуместными репликами или бормотанием;
- использует слова, сигнализирующие о сомнениях или неуверенности;
- использует фразы, обесценивающие себя самого (не хочу вам надоедать, извините, что решил вас потревожить, я не отниму у вас много времени).

Конечно, лишь по одному из перечисленных признаков нельзя относить поведение человека к агрессивному или избегающему. Одновременно, скорее всего, проявятся сразу несколько (минимум 2–3). Но вот что самое интересное, при всей своей полярности и то и другое – суть проявления неуверенности, стресса, испытываемого человеком. Как написал однажды польский писатель Генрик Сенкевич, «самолюбие, суетность и стремление нравиться – неисчерпаемый источник внутренней неуверенности и слабости».

А теперь давайте перечислим **признаки уверенного поведения** собеседника:

- удобно располагается в пространстве;
- выбирает симметричные и открытые позы, когда стоит или сидит;
- использует размеренные неторопливые движения;
- говорит в среднем, средне-низком голосовом диапазоне;
- делает паузы, говорит неторопливо;
- задает вопросы собеседнику, искренне интересуясь его мнением;
- использует контакт глаз периодически, когда доносит свою мысль или слушает ответ собеседника;
- спокойно выражает свою точку зрения, объясняя ее без попытки обесценить точку зрения собеседника;
- благодарит и хвалит собеседника искренне, без заискивания или насмешки;

- готов признать свою ошибку в рассуждениях или нехватку информации без скатывания в излишние извинения и самоуничижение;
- использует самоиронию, когда уместно.

Обратите внимание, я намеренно не говорю об «уверенном человеке», а об «уверенном поведении». Во-первых, уверенность – это состояние, а не постоянный признак, во-вторых, уверенность можно формировать, через самонастройку и осознанное поведение в нужный момент.

Конечно, ощущение неуверенности может быть результатом нашего внутреннего эмоционального состояния, ведь мозг и тело – это единая взаимосвязанная система. Но именно поэтому повлиять на наше внутреннее эмоциональное состояние мы можем в обратном порядке – через свое телесное и голосовое поведение. Притворитесь спокойным и уверенным и через какое-то время спокойствие и уверенность наполнят вас. Как говорят американцы, “fake it until you make it!”

Итак, мы познакомились с моделью трех «К» доверия, и сейчас я предлагаю вам взглянуть на нее целиком.

### **3 «К» доверия:**

#### **Контрактное доверие**

- Управление ожиданиями
- Структура взаимодействия
- Выполнение обязательств

#### **Коммуникативное доверие**

- Ясность, полнота и глубина
- «На одной волне»
- Обратная связь в обе стороны

#### **Компетентностное доверие**

- Экспертиза
- Кругозор
- Уверенность

Это не просто памятка, это еще и инструмент оценки себя или ваших контактов.

Для самооценки вы можете воспользоваться им так, например. Подумайте о значимом для вас человеке (партнере по бизнесу, коллеге), отношения с которым неидеальны, нуждаются в улучшении. Попробуйте оценить себя с его позиции по каждому из параметров по пятибалльной шкале (ну как в школе). Все, что вы оценили на «3» или ниже, требует доработки с вашей стороны. А что делать, вы теперь знаете (см. соответствующие пункты в этом разделе).

Для оценки другого человека, вашего нового контакта или потенциального партнера, вы можете воспользоваться этой памяткой аналогичным образом, только теперь уже из своей позиции. Все, что вы оцените на «3» или ниже, потребует

дополнительной проверки с вашей стороны (понаблюдать, задать вопросы, получить рекомендации), прежде чем вы зайдете с этим человеком в какой-то значимый совместный проект.

В начале этого раздела я обещал дополнить модель «3-х К» еще одним элементом, который позволяет снять важный «раздражитель», вызывающий отторжение доверия у тех, с кем мы строим отношения. Поможет нам в этом «формула доверия», описанная в книге Чарльза Грина и Андреа Хоу «The Trusted Advisor» (Советник, которому доверяют). Книга эта стала настольной для профессионалов в области консалтинга во всем мире и неслучайно, ведь для консультантов доверие клиента является базовым условием успеха в их деле.

Итак, вот формула:

**Доверие** = (Экспертность + Надежность + Контактность) /  
Эгоцентризм

Что мы видим? В числителе три уже знакомых нам с вами элемента, просто названы они здесь другими словами:

- Экспертность = Компетентностное доверие
- Надежность = Контрактное доверие
- Контактность = Коммуникативное доверие.

Как мы знаем из арифметики, результат (доверие) будет тем выше, чем выше показатели в числителе и чем ниже показатель в знаменателе (эгоцентризм).

Эгоцентризм – это чрезмерная фокусировка на самом себе, как в еврейской поговорке «на всех свадьбах он жених и на всех похоронах покойник». Какой ущерб может нанести эгоцентризм доверию и социальному капиталу вообще?

### 1. Снижение уровня доверия:

- эгоцентричные люди часто пренебрегают интересами других, что ведет к утрате доверия со стороны окружающих;
- окружающие воспринимают их как ненадежных партнеров, что затрудняет построение долгосрочных отношений.

### 2. Разрушение социальных связей:

- постоянное игнорирование чужих потребностей приводит к тому, что люди отдаляются от эгоцентричного человека;
- дружеские, семейные и профессиональные отношения становятся поверхностными или разрушаются.

### 3. Ограничение возможностей для сотрудничества:

- социальный капитал основан на взаимовыручке, но эгоцентричные люди редко помогают другим, не видя в этом личной выгоды;
- в результате они сами лишаются поддержки в трудных ситуациях.

### 4. Формирование негативной репутации:

- эгоцентричных людей часто воспринимают как высокомерных, безразличных или манипулятивных;
- это затрудняет их интеграцию в новые социальные группы и профессиональные сообщества.

Итак, эгоцентризм – великий «обнулитель» доверия и социального капитала. Вместо прочных связей человек, заикленный на себе, получает поверхностные, конфликтные или разорванные отношения, что ограничивает его возможности в личной и профессиональной сферах.

Открытость к обратной связи, развитие эмпатии, учет интересов других и готовность к сотрудничеству помогают восстановить и укрепить доверие и, как следствие, социальный капитал.

Формула дала нам последний, но, согласитесь, значимый ориентир в модели построения долгосрочного доверия. Но что делать, если по ошибке, невнимательности или по какой-то другой причине вы совершили поступок, который подорвал к вам доверие? Такое может случиться с каждым. Как же восстановить доверие?

- Прежде всего признать свою неправоту.
- Принести искренние извинения, при этом не оправдываться и не перекладывать вину на других (даже если это так).
- Прояснить восприятие ситуации партнером. Проявлять внимание не только к фактам, но и к чувствам, которые вызвал ваш поступок, к тому, как сложившаяся ситуация повлияла на него.
- Задать вопрос: что бы вы считали справедливым разрешением этой ситуации?
- Дать больше, чем от вас ожидают.

Кризисные моменты – это моменты истины, которые могут разрушить доверие «в пух и прах», а могут его укрепить. От того, как вы ведете себя в такие моменты, будут зависеть не только ваши отношения с конкретным человеком, но и та репутация в обществе, которая складывается из множества ваших поступков по отношению к людям.

Именно репутации мы и посвятим следующий раздел нашей книги.

## Раздел 4. Личный бренд: быть или казаться?

«Быть или казаться?» – сочинение на эту тему входило в стандартный перечень тем экзаменационных работ для старшеклассников, когда я был школьником. При всей кажущейся дискуссионности темы «правильный» ответ подразумевался – конечно «быть»! Советская этика отвергала все наносное и искусственное и продвигала образ труженика, человека, который на деле должен доказывать, что он достойный член общества, а не «показушник».

Если вы думаете, что такой однозначный и строгий взгляд на человека был характерен только для давно ушедшей советской эпохи, то, возможно, вам интересно будет узнать, что сходных взглядов до сих пор придерживаются часть жителей скандинавских стран. У них это называется «законы Янте» (или “Janteloven” на норвежском и датском) — это свод негласных социальных правил, которые подчеркивают коллективизм, скромность и равенство, осуждая индивидуализм и возвышение себя над другими.

Концепция происходит из романа «Беглец преодолевает свой след» ("En flyktning krysser sitt spor", 1933) датско-норвежского писателя Акселя Сандемусе. Действие происходит в вымышленном датском городке Янте, жители которого живут по строгим социальным нормам. Вот некоторые из них.

- Не думай, что ты особенный.
- Не думай, что ты умнее нас.
- Не думай, что ты важнее нас.
- Не думай, что ты можешь нас чему-то научить.

Хотя изначально это была сатира на провинциальную ментальность, сегодня «законы Янте» воспринимаются и как положительная норма (поддержка равенства), и как ограничивающая (подавление амбиций).

Так все же «быть или казаться?». Этот вопрос сегодня звучит иначе: «Как быть так, чтобы заметили?». Мир изменился. Если раньше скромность и непритязательность считались добродетелями, то сегодня, в эпоху активного самопродвижения, конкуренции идей и образов, умение презентовать себя стало таким же критичным навыком, как и профессиональная компетентность. Ведь талант, не предъявленный обществу, не будет им востребован и использован.

Но где грань между здоровой самопрезентацией и пустым самопиаром? На мой взгляд, это вопрос истинности и вкуса.

Принцип истинности требует от нас трансляции в мир того, что мы действительно можем ему дать и чем на самом деле можем быть полезны людям. Обман рано или поздно раскрывается, а невыполненные раздутые обещания ведут к утрате доверия (об этом мы уже говорили с вами в предыдущем разделе).

Принцип вкуса – это мера соответствия наших посланий культурному коду наших целевых аудиторий, а также соразмерность содержания форме и средствам его выражения.

Вспомним еще и про “quiet transparency” (некричащая транспарентность в самопрезентации) из пройденных нами стратегических принципов, а также про необходимость минимизировать эгоцентризм для достижения большего доверия. Что это означает на практике? В своих посланиях, направленных на наши социальные круги, мы должны делать акцент на пользу для них (от наших экспертизы, продуктов, сервисов, компетенций) вместо того, чтобы выпячивать себя в ожидании похвалы и комплиментов. Если в их глазах вы становитесь поборником, миссионером какой-то темы, подхода, образа жизни и свою энергию направляете именно на это, то доверие последует с большей вероятностью к вам, чем к тому, кто озабочен собой и удовлетворением своих нарциссических позывов.

Но почему сегодня мы все чаще говорим о личном бренде? Разве это не просто модно переупакованное название репутации?



Репутация – это сложившееся представление о человеке в его социальном окружении. На ее формирование влияют наши поступки со всеми достижениями и, что тоже бывает, промахами. Репутация складывается постепенно, иногда стихийно (если человек не уделяет этому должного внимания и считает, что его дела сами обо всем скажут). Такой подход к строительству своей репутации слишком многое доверяет случаю и времени.

Личный бренд – это инструмент осознанного формирования репутации. Бренд – это компактный и устойчивый образ, символ, набор обещаний, которые выполняются и подтверждаются опытом. Смысловая и символическая целостность бренда облегчает его трансляцию на целевые аудитории самим носителем бренда (вами), а также ретрансляцию другими людьми (поборники бренда, амбассадоры, рекомендатели).

### Задание на рефлексия:

1. Выберите для разбора один бренд (товара, услуги, компании), который вам нравится.

Мой любимый бренд: \_\_\_\_\_.

2. Почему он вам нравится?

3. Какие обещания транслирует этот бренд своим пользователям?

4. Как он их выполняет?

5. Какую символику использует (логотип, образы, слоган (-ы))?

6. Кому и как вы рассказывали об этом бренде / его продуктах или сервисах за последнее время?

Обратите внимание, ваш ответ на последний вопрос, скорее всего, содержал в себе не только ваши персональные ощущения от любимого бренда, но и заранее сформулированные, донесенные до вас и принятые вами послания от создателей бренда. В этом, собственно, и заключается суть брендинга – формирование устойчивых представлений и ассоциаций с брендом, формирование такого отношения к нему, которое способствует его принятию и ретрансляцию от человека к человеку.

Предварительная работа над брендом важна, так как формирует костяк основных посланий, с которыми вы выходите в мир и определяет то, как вы эти послания сообщаете: каналы, формы подачи, эмоциональный фон и тональность ваших коммуникаций. Для того, чтобы помочь вам проработать конструкцию своего персонального бренда, я хочу познакомить вас с моделью, которую использую сам. Преимущество этой модели – простота и помогающие вопросы, отвечая на которые, вы сможете принять решения относительно своего бренда. Кроме того, эта модель позволит вам научиться «считывать» намерения и механику брендинга компаний, продуктов, сервисов или отдельных личностей. А научившись этому, вы сможете осознанно либо принимать, либо ограждать себя от их влияния, а также учиться на примерах, которые вам покажутся достойными заимствования.

**Модель личного бренда** состоит из четырех элементов. Два из них стратегические (что я несу миру?), а два – тактические (как я это доношу?). Кроме того, два из них рациональные, а два – эмоциональные.

**Элемент 1: стратегический и рациональный. Польза.**

Это про то, что является вашим уникальным даром, компетенциями, ценностным предложением, которыми вы хотите делиться с вашим окружением. Это ответ на вопрос, который неизбежно возникает у ваших новых контактов: «Чем этот человек может быть мне полезен?».

**Элемент 2: стратегический и эмоциональный. Ценности.**

Ценности – это то, во что вы верите и исповедуете, то, что движет вами помимо выгоды. Сформулированные и объявленные ценности, а не только сам «продукт» способны привлечь на вашу сторону людей, для которых они созвучны. Как утверждают психологи, присоединение по ценностям является очень мощным, так как происходит на уровне глубинной мотивации и доверия. Ценности помогают людям в вашем окружении ответить на вопрос: «Почему это человек занимается своим делом? Что он пытается

доказать? Почему я должен его поддержать?». За пользу часто «голосуют» умом, за ценности – сердцем.

**Элемент 3: тактический и рациональный. Свидетельства.**

Задача этого элемента – помочь вам принять решения по тому, как вы будете транслировать в мир информацию о своей полезности и о ценностях, которыми вы руководствуетесь. Здесь речь идет про:

- о каналы продвижения (социальные сети, личные встречи, сообщества, объединения и клубы, ваши сторонники и амбассадоры, традиционные СМИ, книги и специализированные издания);

- о способы продвижения (посты, публикации, выступления, участие в мероприятиях);

- о типы сообщений (кейсы и истории, «говорящие головы» - те, кто рассказывают о вас от своего имени, экспертные лекции, презентации, информация о реализованных проектах, печатные, электронные, фото- и видеоматериалы);

- о частотность и повторяемость сообщений по типам, способам и каналам.

Обо всем этом нужно подумать, чтобы действовать осмысленно, прицельно и не разбрасываться временем и деньгами.

**Элемент 4: тактический и эмоциональный. Эмоции.**

Бренд так устойчив, так «застревает» у нас в памяти и побуждает к действиям (покупка, повторное обращение, рекомендации другим) оттого, что несет в себе эмоциональную составляющую. Персональный бренд не исключение! Именно поэтому при конструировании своего бренда стоит подумать над следующим:

- о стилистика и тональность ваших посланий миру (“tone of voice”): сдержанно-официальная, неформальная, разговорная, шутливая, мистическая, прямолинейная, поучительная? Список можно прожить, но надо определиться, какая стилистика подойдет

для донесения ваших сообщений до каждой конкретной целевой аудитории;

о эмоции, которые вы хотите вызывать, должны ассоциироваться с вами, с тем, что вы делаете и с ценностями, которые проповедуете.

Ну а теперь давайте рассмотрим пример личного бренда на примере одного известного человека. Итак, встречайте: Татьяна Анатольевна Тарасова, тренер чемпионов олимпиад и мировых первенств по фигурному катанию.

Анализ личного бренда: **Татьяна Анатольевна Тарасова**

**Польза**

Тренер олимпийских чемпионов, эксперт в фигурном катании

**Ценности**

Упорство, совершенство, трудолюбие

**Свидетельства**

Победы и отзывы воспитанников, комментарии в ходе соревнований и ледовых шоу по ТВ

**Эмоции и чувства**

Азарт, восторг (если победа или отличное выполнение), сарказм (если что-то пошло не так).

Возможно, Татьяна Тарасова и не формировала свой личный бренд по описанной нами только что модели, но у цельных натур, каковой она безусловно является, бренд «считывается» без труда.

А теперь я поделюсь с вами набросками к своему личному бренду. Периодически я уединяюсь (еду в другой город или страну, на природу: в горы или к морю), чтобы подумать о важных вещах для себя и моего дела (системное развитие организаций и их лидеров). Прежде чем уехать, я формулирую для себя вопросы, по поводу которых буду думать, а оказавшись в подходящем месте, размышляю и обязательно фиксирую свои мысли в письменном виде. Такого рода ретриты позволяют мне оградить себя от суеты, текучки и звонков, дают возможность подумать о действительно значимых вещах и сформировать план действий на определенный период. Мои наброски по модели личного бренда могут показаться

избыточными, но мне приходится иметь дело с разными аудиториями (собственники бизнеса, топ-менеджеры, HR-директора, руководители обучающих программ, студенты) поэтому избыточность дает возможность выбирать, что и как «вещать» на ту или иную группу людей.

### Пример бренда эксперта

#### **Польза**

Системное и последовательное развитие бизнеса и его руководителей:

- повышение эффективности системы управления;
- развитие первых лиц (руководители и собственники);
- помощь в принятии сложных и значимых решений;
- помощь в формулировке и достижении целей;
- развитие команд (топ-менеджмент, средний менеджмент, проектные команды).

#### **Ценности**

- Развивай себя через развитие своего бизнеса.
- Познавай и используй человеческое разнообразие.
- Исследуй проблемы и людей, чтобы понять, а не оценить.
- Учись и делись.
- Зарабатывай и делись (социальная ответственность)
- Создавай вокруг себя пространство позитивных перемен.

#### **Свидетельства**

- Непосредственный опыт клиентов и слушателей.
- Фото / видео с мероприятий.
- Отзывы клиентов (видео, письменные на сайте, рекомендации другим клиентам).
- Выступления на мероприятиях для ЦА (конференции, встречи сообществ и клубов).
- Публикации, фото- и видеоконтент на сайте, в сетях.
- Специально организованный networking с участием моих существующих и потенциальных клиентов.
- Сайт.
- Визитки и мерч.
- Документы (письма, предложения, презентации, счета и т.п.).
- Внешний вид и манера общения самого консультанта.

#### **Эмоции и чувства**

- Увлеченность.
- Любопытство, творческий поиск.
- Смелость.
- Радость открытия, озарение, «эврика!»

Ну а теперь настала пора вам подумать над конструкцией своего бренда.

### Самостоятельная работа. Моделирую свой личный бренд.

Для начала перечислите целевые аудитории, на которые будете транслировать свой личный бренд. Здесь лучше раскинуть сеть шире, чем только те, кто вам нужен в данный момент. Помните, носителями информации о вас могут оказаться люди из других сфер деятельности. Важно выстраивать коммуникации и с ними.

#### **Мои целевые аудитории:**

#### **Польза**

- Что я умею делать лучше всего?
- В чем мои главные таланты?
- В чем я вижу свое призвание?

### **Ценности**

- Во имя чего я все это делаю?
- Какие ценности я хочу нести этому миру?
- Какие принципы заряжают энергией меня и могут вдохновить других?

### **Свидетельства**

- Каналы продвижения моей пользы и ценностей
- Способы продвижения
- Типы сообщений
- Как часто? С какой периодичностью?



### Эмоции

- Стилистика и тональность (“tone of voice”) моих сообщений.
- Эмоции, которые хочу вызывать, с которыми хочу ассоциироваться.

Ну как, получилось? Поздравляю! Важный шаг на пути к построению своего личного бренда вы уже совершили. Вполне вероятно, что некоторые вещи о своей пользе, о своих ценностях, которые вы указали, поднимают для вас «планку», сформулированы «на вырост». Это совсем не плохо. Это часть процесса непрерывного творения себя: мы вначале замахиваемся на новый уровень, а потом неуклонно идем к нему. Главное теперь соответствовать заявленному. Самая важная работа еще впереди!

Как видите, в нашем «сочинении» нашлось место и для «быть» и для «казаться». «Казаться» — это про ваш замысел относительно самого себя, а «быть» — это про то, как замыслу соответствовать.

И в заключении этого раздела хочу привести стихотворение Евгения Евтушенко, которое, мне кажется, отражает суть работы над личным брендом и через него над самим собой – зачем и как предъявлять себя миру.

Не важно – есть ли у тебя преследователи,  
а важно – есть ли у тебя последователи.  
Что стоит наше слово, если в нем,  
заряженное жаждой пробужденья,  
не скрыто семя будущих времен –  
священная возможность продолженья?!  
Твори, художник, мужествуй, гори  
и говори!  
Да будет слово явлено,  
простое и великое, как яблоко –  
с началом яблонь будущих внутри!

## **Раздел 5. Вербовка сторонников: от контакта к сотрудничеству**

В предыдущих разделах мы познакомились с теориями, стоящими за понятием социального капитала, со стратегическими принципами его построения, а также с механикой формирования долгосрочного доверия. Кроме того, к этому моменту вы уже сконструировали модель своего личного бренда, то есть определились с тем, что и как вы планируете сообщать миру о себе. Теперь настало время поговорить о практических шагах по построению отношений с людьми в вашем окружении и с теми, кому еще предстоит в него войти.

Люди, с которым вас сводит жизнь, от случайных знакомых до коллег или партнеров по бизнесу, могут стать «активами» вашего социального капитала. В этом качестве они будут для вас источниками новых идей, необходимой информации, полезных контактов, а еще они могут стать вашими рекомендателями и помощниками в продвижении ваших идей и проектов. Нужно только выполнить два условия:

1. Относиться к каждому акту взаимодействия как к «моменту истины». Любой контакт (встреча, письмо или сообщение, выступление на публике) может работать на формирование доверия к вам либо может его разрушить

2. Транслировать послания вашего бренда на словах и на деле во всех случаях, когда это уместно. Попробуйте сейчас мысленно перечислить ситуации, которые вы считаете подходящими для того, чтобы рассказывать о своей полезности, своих ценностях и движущих мотивах. Сделали? Подумайте еще. Что бы вы мысленно ни перечислили, могу с высокой долей уверенности утверждать: ваш список ситуаций можно еще дополнять и дополнять! Непринужденный разговор со случайным соседом в самолете или поезде, по лежаку на пляже или у барной стойки может дать поразительные результаты в будущем. Проверено на практике!

Для реализации этих условий в нашем разделе мы познакомимся с набором практических методов и инструментов, а именно:

- установление контакта и «быстрого доверия»;
- взаимодействие с людьми на мероприятиях;
- самопрезентация;
- стратегический сторителлинг (рассказывание историй) для вербовки сторонников.

### **Установление контакта и «быстрого доверия»**

Наверняка вам знакомо высказывание: «У вас не будет второго шанса произвести первое впечатление». И это правда. В первые секунды контакта с новым человеком мы подсознательно определяем свое отношение к нему. Оно становится психологическим «якорем» и влияет на дальнейшую линию поведения с собеседником, выискивает подкрепляющие свидетельства в его словах и действиях, чтобы достроить и оформить окончательное к нему отношение.

Представьте себе такую простую бытовую ситуацию. Вы стоите в центре города, ожидаете кого-то, с кем у вас назначена встреча. Вдруг к вам подходит пожилой человек, аккуратно одетый и вежливо спрашивает: «Который сейчас час?». Для контраста тут же предлагаю рассмотреть альтернативный случай. К вам подходит и задает тот же самый вопрос человек того же возраста, но бомжеватого вида с запахом и неустойчивой походкой, которые свидетельствуют о дряхлеющем запое и непростой судьбе по крайней мере на протяжении последних нескольких лет. В обоих случаях вы, как вежливый человек, скажете, который час. Только вот как вы это сделаете, как будет отличаться ваше невербальное поведение в первом и во втором случае? Подозреваю, что инстинктивно выбранные вами за пару секунд дистанция, тон голоса и интонация будут отличаться.

Итак, давайте рассмотрим факторы, которые влияют на установление контакта и «быстрого доверия» в самом начале взаимодействия.

**Правило первых 3-х секунд.** Оно самоочевидно, и мы его только что рассмотрели: отношение к собеседнику формируется подсознательно в первые секунды контакта еще до того, как начался хоть сколько-нибудь содержательный диалог. В это мгновение человек определяет, интересны ли вы ему и стоит ли продолжать с вами диалог. Что влияет на это решение?

- Внешний вид.
- Запах.
- Движения и жестикуляция.
- Поведение в пространстве.
- Тон, тембр и темп речи.

Факторы, которые мы рассмотрим далее, помогут нам определиться с линией невербального поведения по этим параметрам.

### **Не дразните «Родителя» и делайте подарки «Ребенку»**

Это метафора отсылает к транзакционному анализу Эрика Берна. Согласно его теории, каждая личность имеет три состояния Я, между которыми мы перемещаемся, чаще всего сами этого не замечая. Каждое из них определяет поведение личности в момент его переживания.

- Состояние «Родителя» наполнено установками и критериями оценки по отношению к людям, которые мы когда-то усвоили и переняли от других, значимых для нас людей: родителей, учителей, авторитетных личностей. «Родитель» оценивает, одобряет или осуждает, разрешает или запрещает, заботится и назидает.

- Состояние «Ребенка» содержит в себе естественные импульсы, характерные для детского поведения, которые, несмотря на взросление, остаются с нами на всю жизнь. «Ребенок» просит и иногда клянчит, любит внимание и одобрение, хочет играть и соревноваться, спорит и бросает вызов, огорчается, капризничает, шутит и смеется, творит и фантазирует.

- Состояние «Взрослого», в отличие от первых двух, не столько импульсивно, сколько рационально. «Взрослый» собирает объективную информацию, анализирует ее и стремится сделать разумные выводы или принять оптимальные решения в конкретной ситуации. Он рассуждает.

Состояние «Взрослого» нашего собеседника актуализируется на более поздних этапах контакта. А вот в самом его начале мы работаем с его состояниями «Родителя» и «Ребенка».

Правило «не дразнить Родителя» означает на практике (я тут воспользуюсь метафорой из области производства) прохождение входного контроля на соответствие. Соответствие чему? Установкам и правилам, принятым в обществе, оценочным критериям, позволяющим другой стороне определить вас как «своего». Ваша задача на этапе «входного контроля» - как минимум не вызвать раздражения, а как максимум – получить одобрение.

Давайте вернемся к ранее указанным критериям, по которым нас «сканирует» новый собеседник в самые первые секунды контакта.

<b>Критерий:</b>	<b>Как соответствовать:</b>
Внешний вид	Соответствовать дресс-коду, принятому в данной среде. Выглядеть опрятно, стильно, но не вычурно. Использовать символы статуса (дорогие часы, аксессуары) в меру и только там, где необходимо
Запах	Лучше нейтральный, то есть никакого. Использование парфюма – с осторожностью, избегать резких запахов и не усердствовать
Движения и жестикация	Спокойные, размеренные (отсутствие суеты – знак уверенности). Открытые жесты и позы (на инстинктивном уровне сигнализируют «Родителю», что вам нечего скрывать)
Поведение в пространстве	Соблюдать социальную дистанцию: 1–1,2 метра (в дальнейшем ее можно будет немного сократить). Осмысленно передвигаться в пространстве (знаю, куда направляюсь и что хочу сделать). Это важный сигнал уверенности и спокойствия, тогда как поведенческие «заминки» говорят об обратном. Занимать комфортные позы, когда стоите или сидите
Тон, тембр и темп речи	Использовать нисходящий тон в приветствиях и утвердительных предложениях. Восходящие интонации являются маркерами неуверенности и уместны исключительно в вопросительных предложениях (при всей кажущейся очевидности, далеко не все люди замечают за собой неверное интонирование своей речи) Лучше начинать беседу в вашем среднем тембральном диапазоне или даже чуть ниже. Излишеств с переходом на «низы» или «верхи» нужно избегать – это маркеры нарочитости, а значит, подсознательно считаются как неуверенность. Впоследствии с развитием разговора вы можете добавлять больше разнообразия и красок в свое звучание, но вначале собеседника нужно «не спугнуть». Использовать паузы. Неуверенный человек их боится и пытается все время чем-то заполнить. Спокойный – использует, чтобы сформулировать свою мысль и дать возможность собеседнику осмыслить сказанное

Итак, мы разобрались с вами, как не раздражать «Родителя» нашего собеседника и вызвать его одобрение. А как подружиться с его «Ребенком»? Дети любят подарки. Подарите ему целых три!

Представьте, что вас пригласили в гости ваши знакомые. До этого вы никогда не были у них в доме. У них маленький сын. Вы проявляете инициативу и знакомитесь с ним. Происходит такой диалог:

– Привет, как тебя зовут?

– Сережа.

– Сережа, а сколько тебе лет?

– 4 (говорит или показывает на пальцах).

– О, да ты уже совсем большой!

*В ответ мальчик улыбается, он явно доволен такой оценкой своего возраста.*

– Сережа, а ты, наверное, в садик ходишь?

– Да.

– А тебе там нравится?

– Ну да, мы там играем с друзьями.

– Сережа, а это твоя машинка?

– Моя! (С гордостью.)

– Какая красивая машинка!

*Сережа сияет от счастья.*

В ходе такого незамысловатого диалога вы уже подарили ребенку как минимум 3 «подарка».

1. Вы называли его по имени. Еще Дейл Карнеги утверждал, что для человека главным звуком на земле является звук его имени из уст собеседника.

2. Вы проявляли к нему интерес и задавали вопросы.

3. Вы сделали ему комплименты (про возраст и про машинку).

Кроме того, предположу, что в ходе такой беседы вы улыбались, а искренняя улыбка – это еще один «подарок», безусловно



приятный, «Ребенку» собеседника. Давайте будем помнить, что взрослые – это дети, которые просто хорошо научились притворяться взрослыми. Даже в зрелом возрасте им все еще нужны «подарки»: улыбка, обращение по имени (имени-отчеству в официальных контекстах, чтобы не дразнить внутреннего «Родителя»), искренний интерес с вашей стороны и комплименты (некоторые сережи, дожив до седых волос, все так же обожают, когда кто-то хвалит их машину!).

### Подстройка

Согласно Роберту Чалдини, автору «Психологии влияния» и других работ в этой области, мы больше доверяем людям, чем-то похожим на нас. Физически мы, конечно, можем отличаться по полу, росту, возрасту, внешности, но есть способ эти различия сгладить и способ этот – подстройка. Суть в том, что мы можем приблизить свое поведение к наблюдаемому поведению другого человека. Подстройка возможна на следующих уровнях:

- **Поза и жесты.** Еще это называют «отзеркаливанием». Здесь нужна осторожность – не надо в точности копировать все движения собеседника, чтобы не вызвать подозрения в слишком прямолинейном отзеркаливании. Достаточно расположиться в пространстве сходным образом, отвечать на жестикуляцию партнера кивком головы в ритм его движениям, но в меру

- **Темп и тембр речи.** В зависимости от того, с какой скоростью говорит собеседник, вы можете слегка ускорить или замедлить собственную речь. Тембр можно также подстроить: если собеседник говорит в более высоком диапазоне, перейдите в свой средневысокий регистр, если в более низком, то чуть-чуть понизьте свой тембр

- **Выбор слов.** Если собеседник в своей речи использует профессиональные термины, а они вам известны и понятны, вы можете также начать использовать эти понятия в своем разговоре

с ним. Если же ваша сфера профессиональных интересов собеседнику особо не знакома, постарайтесь уйти от использования специальных терминов и рассказывайте о своей деятельности простым общепонятным языком.

Подстройка снижает количество различий между вами и вашим собеседником, тем самым помогает снять барьеры на пути лучшего понимания друг друга и в конечном итоге способствует формированию доверия.

### **Взаимодействия с людьми на мероприятиях**

Мероприятия (встречи бизнес-клубов, отраслевые события и круглые столы, семинары, выставки, и др.) собирают в одном месте и в одно время людей одного круга и с общими интересами. Поэтому такого рода события представляют особую ценность для пополнения вашего социального капитала. Как воспользоваться предоставляемыми возможностями по максимуму? Хочу предложить вам несколько рекомендаций.

**1. Выбирайте мероприятия** исходя из состава потенциальных участников, а не только по его заявленной тематике. Если вам надо «выловить» правильных людей, идите туда, где они есть, даже если темы в программе «не совсем ваши». Будет время до начала, в перерывах, после окончания деловой части для того, чтобы пообщаться и завести новые контакты. Главное – не упустить эти моменты.

**2. Планируйте свое участие:** какие контакты хотите приобрести, чем готовы поделиться с людьми (даже не будучи спикером, а при общении один-на-один, в кулуарах) какую информацию / наводки на новые контакты хотите получить от них. Некоторые мои знакомые любят ставить перед собой количественные показатели на посещаемые мероприятия, например, по количеству новых контактов. Они говорят, что это придает им особый азарт.

**3. Приходите раньше, а уходите позже.** Так вы получите доступ к большому количеству новых контактов. Ранний приход еще помогает лучше освоиться в пространстве, занять более выгодное место в зале, познакомиться с организаторами.

**4. Ведите себя как хозяин, а не как гость.** Это отчасти связано с предыдущим пунктом. Если вы пришли раньше и уже сориентировались на местности, вам проще инициировать знакомство с приходящими гостями, помогать им с навигацией (кофе/чай там-то, в программе будет то-то и то-то). Это автоматически ставит вас в лидерскую и помогающую позицию одновременно, что располагает к себе.

Приведу пример из своего опыта. Я все время где-то учусь, это уже как хобби, которое переросло в образ жизни. Так вот, на защите выпускных работ по одной из программ я встречал профессоров, приглашенных из других вузов, рассказывал им о программе мероприятия, потом присоединился к ним, чтобы пообщаться на обеде. Каково же было их изумление, когда очередь на защите дошла до меня. Одна профессор не выдержала и сказала: «Станислав, я думала вы – один из нас!». Я спокойно отшутился: «Так и есть! Просто сегодня я в другой роли». Надо ли говорить, что беседа с комиссией после моего доклада прошла в очень непринужденной обстановке и выглядела почти как продолжение обеда.

**5. Садитесь и общайтесь с теми, кого не знали до этого.** Эта рекомендация касается тех случаев, когда ваша цель на мероприятии – расширение контактов. Если же вы пришли продолжить или углубить контакт с конкретным человеком, то найдите способ пообщаться именно с ним.

**6. Общайтесь с конкурентами.** Я вообще не люблю это слово, потому что с глубоким уважением отношусь к людям моего ремесла. У нас всегда есть, о чем поговорить и чему поучиться друг у друга. Не выдавая коммерческих секретов и не пытаюсь их

выпытать, вы можете обогатить друг друга отраслевыми новостями, интересными идеями, обсудить тренды, влияющие на индустрию в целом. От открытости пользы больше, чем от замкнутости и заикленности на себе.

**7. Помогайте знакомиться другим.** Это рецепт двойного назначения. С одной стороны, представляя людей друг другу, вы оказываете им услугу и это небольшой, но взнос в копилку доверия к вам. С другой стороны, когда разговор затягивается, вы можете «передать» собеседника, познакомив с кем-то еще, а сами освободитесь для другого разговора.

**8. Рассказывайте о своих услугах и успехах.** По итогу ваших контактов с людьми на мероприятии они должны узнать и зафиксировать (в памяти или на другом носителе):

- ваше имя;
- чем вы занимаетесь;
- чем вы можете быть полезны им или их знакомым;
- какие деловые возможности / контакты / информация интересуют вас;
- как с вами связаться.

Далее мы поговорим о том, как рассказывать о себе через инструменты самопрезентации и рассказывания вербовочных историй (“storytelling”).

## **Самопрезентация**

Самопрезентация — это не просто «рассказ о себе», а управляемый процесс, который формирует нужное впечатление. Вот три проверенные формулы, которые помогут вам быть убедительными в новых деловых контактах.

### **1. Формула «Проблема — Решение — Выгода» (PSB).**

- **Проблема** (актуальная для собеседника)
- **Решение** (как вы её решаете)
- **Выгода** (что конкретно получает человек/компания)

### Пример:

«Многие компании сталкиваются с тем, что холодные звонки не дают результата (проблема). Я помогаю автоматизировать первые контакты через AI-ассистентов, которые обрабатывают до 70% входящих запросов (решение). Это сокращает нагрузку на отдел продаж и увеличивает конверсию на 25% (выгода)».

Когда использовать:

- на нетворкинге, когда важно быстро показать свою ценность;
- в переговорах с потенциальными клиентами или партнёрами.

Почему это работает:

Фокусируется на потребностях собеседника, а не на ваших заслугах.

## **2. Формула «3П» (Позиция — Проект — Персона).**

- **Позиция** (кто вы профессионально)
- **Проект** (над чем работаете сейчас)
- **Персона** (что делает вас уникальным).

### Пример:

«Я руковожу отделом маркетинга в IT-стартапе (позиция). Сейчас мы запускаем платформу для обучения нейросетям (проект). А в свободное время пишу книгу о том, как геймификация меняет образование (персона)».

Когда использовать:

- на конференциях, в соцсетях, при знакомстве с новыми людьми;
- когда важно показать разносторонность.

Почему работает:

Баланс между профессионализмом и личностью — вас воспринимают как эксперта, а не как «робота».

### **3. Формула: «Ценности — Дело — Свидетельство — Эмоции».**

- **Ценности** «Я верю / люблю / надеюсь, что...»

«Я верю, что технологии должны делать жизнь проще, а не сложнее»

«Я люблю, когда бизнес решает реальные проблемы, а не гонится за трендами»

- **Дело** «Моя работа»

«Поэтому я разрабатываю интерфейсы, которые понятны даже моей бабушке»

«Поэтому я помогаю стартапам тестировать гипотезы до первых продаж»

- **Свидетельство** «Пример / доказательство»

«На прошлой неделе клиент написал: «Ваш дизайн сэкономил нам 100 часов обучения сотрудников»

«Один из проектов, где мы отменили 80% «срочных» задач, теперь растет на 15% в месяц»

- **Эмоциональная концовка** (факультативно)

«Когда вижу, как люди перестают бояться технологий — понимаю, что всё не зря»

«Это и есть тот самый момент, ради которого я работаю без выходных!»

Вот несколько примеров целиком:

От предпринимателя:

«Я верю, что малый бизнес может конкурировать с корпорациями (ценность). Поэтому создаю платформу, где локальные бренды находят своих клиентов без маркетплейсов (дело). Вчера пекарня из Ростова впервые вышла на прибыль благодаря нашим инструментам продвижения (свидетельство). Когда читаю такие истории — хочется делать ещё больше (эмоция)».

От специалиста по подбору персонала:

«Я люблю, когда люди находят работу мечты (ценность). Моя команда подбирает IT-специалистов в 25 стран мира, скрывая их реальные имена до собеседования, чтобы избежать предвзятости по национальному признаку (дело). Один кандидат сказал: «Это первый раз, когда меня оценили по коду, а не по фото» (пример). Такие моменты напоминают, зачем мы это затеяли (эмоция)».

От инженера:

«Я всегда хотел внести свой вклад в возрождение промышленной мощи нашей страны (ценность). Сейчас я веду разработку электродвигателя для применения в малой авиации (дело). Наш действующий прототип уже показал КПД на 17% выше зарубежных аналогов в условиях Крайнего Севера (пример). Мы пока в начале пути, но меня вдохновляют перспективы! (эмоция)».

Эта формула превращает сухое описание работы в историю с ценностями и эмоциями. Обратите внимание, что она в компактном виде повторяет структуру вашего бренда и помогает транслировать его. Идеальна для вдохновляющих выступлений, нетворкинга или соцсетей, где важно показать не только «что вы делаете», но и «зачем».

Упражнение:

Разработайте свою самопрезентацию по любой из вышеописанных формул прямо сейчас. Попробуйте потренировать ее использование на ближайшем мероприятии. Посмотрите на реакцию собеседников / участников. Внесите изменения по итогам своего анализа.

**Моя самопрезентация. Версия 1:**



**Моя самопрезентация. Версия 2, улучшенная:**

Конечно, далеко не во всех ситуациях вам нужно делать такие развернутые самопрезентации. Бывают случаи, когда вам просто нужно познакомиться или при встрече напомнить о себе. Установившийся контакт можно будет продолжить позже. Для такого рода ситуаций хочу привести несколько примеров, которые помогут «заякорить» вас в память собеседника.

**Время:** «Здравствуйте, Вы помните меня? Я – Ольга. Мы вместе были на семинаре по финансовому менеджменту в Москве прошлым летом».

**Место:** «Привет! Меня зовут Игорь. Мой офис в этом здании на 3-м этаже».

**Роль:** «Приветствую, я издаю ту самую корпоративную газету, которую Вы держите в руках. Меня зовут Борис Колмаков».

**Причина:** «Добрый день! Меня зовут Ли Синь, я недавно переехал в ваш город по контракту на 2 года. Я хочу познакомиться с коллегами в области маркетинга, а также с теми, кто увлекается охотой».

## **Стратегическое рассказывание историй (“storytelling”) для вербовки сторонников**

*Люди забывают цифры, но помнят истории.*

Anne Barber & Lynne Waymon,  
«Make Your Contacts Count»

Согласно исследованиям, приведённым в книге «Make Your Contacts Count», наш мозг запоминает истории в несколько раз лучше, чем сухие данные. Это потому, что истории увлекают нас и порождают эмоциональный отклик. К тому же интересные рассказы хочется пересказывать. Таким образом, истории имеют особое значение для продвижения вас, ваших услуг и вашего бренда, ведь они потенциально могут задействовать механизм рекомендаций. То есть при овладении механикой рассказывания историй вы можете научиться превращать ваши контакты в своих сторонников и амбассадоров. Это и есть «вербовка» (от латинского “verbum” – слово, речь, глагол) - привлечение на свою сторону других людей посредством слова.

Но не всякая история становится «вербовочной». Она как минимум должна соответствовать следующим критериям:

- Проходить «тест у барной стойки» — быть естественной, как непринуждённый разговор
- Не навязывать выводы — слушатель сам должен «распаковать» смысл
- Вызывать «эффект бумеранга» — чтобы человек позже захотел пересказать её кому-то ещё.

### Пример из практики:

Основатель небольшой IT-компании не говорил: «Наш продукт революционный!». Вместо этого он рассказывал: «Однажды я увидел, как владелец кафе вручную пересчитывал скидки для 50

клиентов. Мы сделали для него бота, который теперь считает это автоматически. Через месяц он прислал фото — на стене висит распечатанный чек с надписью: «Этот бот сэкономил мне 70 часов жизни».

На каждую историю имеет смысл создать несколько версий для разных аудиторий, в зависимости от степени их «прогрева», то есть знакомства с вами:

- 1) для «холодных» контактов (коротко, с интригой);
- 2) для тех, кто проявил интерес (с деталями);
- 3) для потенциальных партнёров (с акцентом на совместные выгоды).

А в целом свой запас историй нужно накапливать и пополнять. Чтобы помочь вам в их создании, хочу предложить пару формул их конструирования.

### 1. Формула «Проблема — Решение — Результат».

- **Проблема:** с каким запросом вам пришлось столкнуться, на какую клиентскую «боль» откликнуться?
- **Решение:** как вы с этим поработали? (без хвастовства)
- **Результат:** что изменилось? (цифры или эмоции, лучше со слов Заказчика).

#### Пример:

«В 2022 году один завод в Тульской области терял 3 млн рублей в месяц из-за простоев (проблема). Мы предложили не менять оборудование, а переписать ПО для его диагностики (решение). Через полгода директор сказал: «Теперь я сплю спокойно» — простои упали на 80% (последствия)»

Задание для вас: создайте заготовку своей истории по формуле: «Проблема – Решение – Результат».

**2. Формула «Казалось бы... но...».** Содержит разрыв шаблона и хорошо запоминается

- **Казалось бы:** стандартное ожидание
- **Но:** неожиданный поворот
- **Развязка:** почему это важно.

Пример:

«Казалось бы, оптимизация бизнес-процессов — это про сокращение людей. Но на одном производстве после внедрения процессного подхода в рамках СМК штат увеличился на 15% — потому что открыли новую линию, на средства от устранения потерь на существующих производственных участках (развязка)»

Задание для вас: создайте заготовку своей истории по формуле: «Казалось бы, но...».

Как проверить историю на «вербовочность»?

1. Тест «А что потом?». Если после рассказа люди спрашивают: «И как это работает?» или «А у меня похожая ситуация...» — история их «зацепила».

2. Тест на пересказ. Расскажите историю другу и попросите пересказать вам её через неделю. Если сохранилось сутевое «ядро» — значит, она запоминается.

3. Тест на ненавязчивость. В истории не должно быть слов: «Это доказывает, что...». Пусть слушатель сам придет к нужному вам выводу.

Итак, социальный капитал умножается на запущенных вами историях, которые начинают распространяться не только вами, но и вашими контактами. Правильная «вербовочная» история:

- Не продаёт, а показывает модель решения
- Вовлекает слушателя («у меня тоже так!»)

- Тиражируется через пересказы.

Подведем итог. В этом разделе мы познакомились с тактическими приемами и инструментами развития вашего социального капитала:

- Установление контакта и «быстрого доверия».
- Взаимодействие с людьми на мероприятиях.
- Самопрезентация.
- Стратегический сторителлинг (рассказывание историй) для вербовки сторонников.

## **Финал, или Все только начинается!**

Итак, мы прошли с вами важную часть пути по освоению теории и инструментов формирования социального капитала – вашего ресурса для реализации значимых деловых и личных проектов. К этому моменту у вас появились идеи и решения, которые ждут своего воплощения.

Я хочу пожелать вам смелости и азарта, а также дать несколько напутствий:

**1. Проявляйте активность.** Сильнее всего на развитие наших социальных компетенций влияет практика. Поэтому идите на контакт с новыми людьми, возобновляйте связи с теми, кто по какой-то причине исчез с вашего «радар». Тестируйте в реальной жизни заготовки (личный бренд, самопрезентация), которые сформировали в ходе работы с этим самоучителем. Анализируйте результаты, вносите коррективы и опять проверяйте на практике свои наработки. Мир ждет вас, не прячьтесь, вам есть что сказать!

**2. Экспериментируйте с новым для себя поведением.** Испытывали затруднения, чтобы заговорить с незнакомым человеком? Попробуйте воспользоваться одной из формул самопрезентации. Привыкли много говорить сами? Потренируйтесь в эмпатическом слушании, задавайте вопросы, чтобы понять собеседника, а не самому на них ответить. Действовали всегда спонтанно в социальных ситуациях? Найдите время и место для того, чтобы подумать о своих стратегических целях и сформировать конструкцию своего личного бренда. Определите свои действия в социальных кругах на месяц, квартал, год. Результаты будут неожиданными, но (и это я вам гарантирую) всегда позитивными: вы либо добьетесь успеха, либо извлечете полезные уроки для своего дальнейшего развития!

**3. Запрашивайте обратную связь у окружающих.** Определитесь с составом своего персонального «наблюдательного совета» -

несколько человек из вашего ближнего круга, мнение которых вы цените. Обращайтесь к ним за советом, при удобном случае просите понаблюдать за вами в различных социальных контекстах (как вы общаетесь, как держитесь во время переговоров, выступлений на публике). Их обратная связь плюс ваш самоанализ помогут проложить маршрут вашего дальнейшего развития.

**4. Последовательно работайте над собой.** Читайте, наблюдайте и заимствуйте опыт успешных, учитесь на своих и чужих провалах и... практикуйтесь!

Мне же, со своей стороны, осталось порекомендовать вам дополнительную литературу и программы тренингов, которые помогут «прокачать» компетенции для наращивания вашего социального капитала.

**Нас ждут великие дела, и будем на связи!**



### Рекомендуемая литература

1. Anne Barber & Lynne Waymon. Make Your Contacts Count. – AMACOM, 2007.
2. Heather Townsend. The Financial Times Guide to Business Networking. – Pearson, 2011.
3. Guy Kawasaki. Enchantment. The Art of Changing Hearts, Minds and Actions. – Penguin Books, 2011.
4. Вавилова, Е. Нетворкинг для разведчиков. Как извлечь пользу из любого знакомства / Е. Вавилова, А. Безруков. – Москва: Эксмо, 2021.
5. Дерябо, С. Д. Гроссмейстер общения / С. Д. Дерябо, В. А. Ясвин. – Москва: Смысл, 2021.
6. Ибарра Э. Действуй как лидер. Думай как лидер / Эрминия Ибарра. – Москва: Бомбора, 2021.

## **Программы авторских тренингов по развитию социальных компетенций**

### **Социальный капитал: как наращивать и использовать связи в бизнесе**

#### **Почему это важно:**

Социальный капитал — это круг общения, доверия и поддержки, который вы можете использовать для своего личного, профессионального роста, а также роста своих доходов от профессиональной деятельности. У большинства людей такой круг складывается стихийно. Однако самые успешные и знаменитые подходят к его созданию и расширению стратегически. Они понимают, что связи и контакты создают формируют репутацию, а значит, приносят полезную информацию, клиентов и доходы.

#### **Что вы получите?**

- Анализ персональных социальных кругов.
- План по повышению ценности своего окружения.
- Определение 4 основных параметров вашего личного бренда.
- Анализ вашей способности вызывать доверие и план улучшений в этой области.

#### **Темы тренинга:**

1. Социальный капитал и его воздействие на ваши бизнес-результаты.
2. Триада источников «социального капитала»: Mindset – Skillset – Toolset.

3. Mindset (мыслительные установки) для наращивания социального капитала:

а) как понять, какая широта и глубина социального круга вам нужна;

б) оценочный чек-лист для определения ваших зон развития в области социального капитала.

4. С чем вы идете в мир: концепция персонального бренда, которую нужно сформировать самому еще до общения с маркетологами и специалистами по продвижению.

5. Skills and Tools (навыки и инструменты):

а) доверие как базовый инструмент. Модель трех «К» доверия – как формировать и поддерживать доверие к себе;

б) вербовка сторонников и стратегический сторителлинг.

6. Итоги тренинга: ключевые выводы и уроки для практического использования, дальнейшая «прокачка» знаний и навыков в области развития своего социального капитала.

**Административные детали.**

**Формат:** очный тренинг.

**Длительность:** 1 день (8 академических часов).

## Проницательность в бизнесе

Как определять и использовать особенности людей в бизнесе и в жизни (на основе личностной типологии Myers-Briggs).

### Почему это важно:

Этот тренинг для тех, кто хочет научиться лучше понимать себя и других людей, чтобы по максимуму использовать их потенциал. Вы познакомитесь с самой востребованной в мире моделью личностных типов Myers-Briggs, который позволяет определять индивидуальные особенности людей в области общения, восприятия, обработки информации и принятия решений.

### Что вы получите?

Понимание человеческих особенностей позволит Вам **принимать осознанные решения по построению отношений с другими людьми**, выбору наиболее **эффективных инструментов воздействия** на них, а также по **организации работы команды**. Кроме того, Вы сможете **определить** для себя зоны, требующие развития, и те **сильные стороны**, на которые **следует делать ставку при движении к своим целям**.

### Темы и активности.

1. Чем понимание себя и других может быть полезно руководителю-практику?

2. Карл Густав Юнг и гениальная домохозяйка из Англии: **история возникновения типологии Майерс-Бриггс**.

3. **Экспресс-тестирование участников** на принадлежность к одному из 16 типов Myers-Briggs.

4. **Интерпретация результатов**. Знакомство с 4 шкалами оценки личных предпочтений в области взаимодействия с окружающим миром, обработки информации и принятия решений:

- Экстраверсия – Интроверсия: **как вы взаимодействуете с окружающими, Ваши индивидуальные источники получения и потери энергии**

- Сенсорика – Интуиция: как Вы воспринимаете и обрабатываете информацию
- Логика – Чувства: на основании каких критериев Вы принимаете решения
- Суждение – Восприятие: как Вы относитесь к неопределенности, новизне и планированию.

5. **Практикум определения типа собеседника без теста:** как считать тип собеседника по его/ее поведению и речи.

6. **Применение типологии в управленческой деятельности.** Особенности лидерского стиля в зависимости от выявленных мыслительных и поведенческих предпочтений. Сильные стороны и ограничения. Как опираться на свои сильные стороны и компенсировать ограничения.

7. **Решение проблем и принятие решений:** как преодолеть свои ограничения и «однобокости» для принятия эффективных решений.

8. **Типология в работе групп и команд.** Формирование команд и обеспечение их продуктивного функционирования.

9. **Управление конфликтами.** Причины возникновения конфликтов, связанные с различиями в группе. Как научиться говорить с представителями других типов. Алгоритм разрешения конфликта.

10. **Типология для переговоров и влияния.** Как подобрать наиболее действенные инструменты воздействия и влияния в ходе переговоров.

11. **Итоги тренинга:** ключевые выводы и уроки для практического использования, дальнейшая «прокачка» знаний и навыков в области психотипов и их использования в управленческой деятельности.

**Административные детали.**

**Формат:** очный тренинг.

**Длительность:** 2 дня (16 академических часов).

**Размер группы:** до 12 человек.

## Выступай и убеждай! Тренинг публичного выступления

### **Почему это важно:**

Выступление перед аудиториями – важнейшая часть работы руководителя, эксперта, специалиста в области продаж и сервиса. Представление деловой и профессиональной информации на клиентском мероприятии, ведение мастер-класса, презентация компании и ее услуг клиентам и партнерам, обучение коллег или обмен опытом на круглом столе и, наконец, застольная речь на банкете со статусными гостями – вот лишь примерный перечень ситуаций, в которых Вы можете оказаться.

Все эти ситуации требуют управления собственным настроением и вниманием слушателей, четкого выражения мыслей, грамотного сочетания логики и данных с одной стороны, а также образности и эмоций – с другой. При этом вы всегда на виду, каждое ваше выступление – это «момент истины», когда проверяется на прочность ваш авторитет и состоятельность аргументации, когда вам снова и снова нужно завоевывать доверие аудитории.

### **Темы тренинга.**

**1. Сложности и вызовы, с которыми сталкивается любой выступающий. Способы их преодоления.**

**2. Психология восприятия:** что мы должны знать об особенностях взрослой аудитории.

### **3. Подготовка содержания выступления:**

- Понимание конкретной аудитории и её запросов (Кто они? Что им нужно?)
- Формулировка целей выступления (Что я хочу получить в итоге?)

- Создание плана выступления (Как я это получу?).

**4. Способы привлечения и удержания внимания аудитории:**

- эффектное начало;
- связки и переходы;
- примеры и истории;
- запоминающаяся концовка.

**5. Наглядные материалы:** как их создавать на пользу, а не во вред своему ключевому посланию. Часто встречающиеся ошибки и их профилактика.

**6. Интерактивная работа с аудиторией:**

- Как установить контакт со слушателями.
- Как «читать» и использовать сигналы, поступающие от аудитории.
- Как работать с вопросами.
- Что делать со «сложными» слушателями.

**7. Итоги тренинга:** планирование вашего дальнейшего развития.

**Административные детали.**

**Формат:** очный тренинг. Много практики, обратной связи, безопасная атмосфера эксперимента и творчества для участников.

**Длительность:** 2 дня (16 академических часов).

## Переговорное мастерство

### Почему это важно:

Переговоры для руководителей – значимая часть деятельности, требующая построения конструктивных взаимоотношений с разными заинтересованными сторонами (инвесторы, власть, бизнес, члены коллектива и др.). Сегодня, как никогда, компаниям приходится работать под давлением непростых вызовов из внешней среды и в условиях дефицита ресурсов (человеческих, финансовых, временных). Совокупность этих условий делает переговорное мастерство руководителей одним из ключевых условий выживания бизнеса и его успешности в дальнейшем.

### Цели и задачи программы.

- Предоставить инструменты для подготовки к значимым переговорам.
- Дать возможность участникам получить многостороннюю обратную связь об особенностях своего поведения в переговорных и конфликтных ситуациях.
- Предоставить информацию об эффективных и ошибочных переговорных приемах и тактиках влияния.

### Темы и активности.

1. Что такое «переговоры»? Творческое задание: мои персональные вызовы, связанные с участием в переговорах, и ожидания от тренинга.

2. Шесть основ переговорного мастерства. *Порции теории подаются в интерактивном формате, через диалог с участниками и наложение на их реальный жизненный опыт. При прохождении каждого пункта мы нарабатываем идеи для подготовки к предстоящим переговорам.*



- I. **Постановка четких целей** (определение переговорных границ, определение запасных вариантов).
  - II. **Определение потребностей** сторон в переговорах.
  - III. **Выбор правильного переговорного стиля** в зависимости от типа переговорной ситуации. Тестирование участников для выявления их переговорных стилей. Выработка индивидуальных рекомендаций по поведению на переговорах.
  - IV. **Управление атмосферой** переговоров и отношениями.
  - V. **Выбор и использование эффективных тактических приемов.** Экспресс-тестирование участников на предпочитаемые ими тактики влияния. Обсуждение тактик, подходящих для взаимодействия с другой стороной.
  - VI. **Управление процессом** ведения переговоров. Задачи на каждом из 4-х этапов переговорного процесса.
3. Подведение итогов и планирование дальнейшего развития.

#### **Административные детали.**

**Формат:** очный тренинг.

**Длительность:** 2 дня (16 академических часов).

**Размер группы:** до 12 человек.

## Тренинг-мастерская: 4 интеллекта лидера изменений

### **Почему это важно:**

Лидеры по определению – это инициаторы и проводники изменений. Нередко им приходится иметь дело с вызовами особой важности – организационными преобразованиями стратегического характера.

Наш курс призван вооружить руководителей методологией, компетенциями и инструментами для успешной разработки и реализации инициатив по стратегическому развитию своих организаций.

### **Особенности курса.**

- Встроенная возможность самооценки при помощи специальных тестов.
- Насыщенность обратной связью от группы и тренера.
- Помощь участникам в проработке «дорожной карты» дальнейшего развития для себя и для своей организации.

### **Темы и активности.**

#### **Введение: Лидер как стратег и преобразователь**

- **Лидер как инициатор и «локомотив» стратегических изменений:** анализ примеров из опыта участников.
- **Обзор модели «4-х интеллектов лидера»** для принятия сбалансированных стратегических решений.

#### **1. Бизнес-интеллект (организационный интеллект).**

- **Системные законы развития организации.**
- Организационные патологии.

- Экспресс-диагностика участниками своих организаций / подразделений / проектов.

- **Особенности управления изменениями** в условиях сложных социальных систем.

## **2. Духовный интеллект.**

- Задание на анализ индивидуальных ценностей. Как ценности влияют на нашу мотивацию и принятие решений?

- **Смысл и ценности в работе лидера.** Смысл как мощный мотиватор. Практические выводы из исследований В. Франкла в области логотерапии.

- **Идеология в управлении** (видение, миссия, ценности) и примеры её использования в управлении организациями.

- **Смысловая постановка задач** сотрудникам.

## **3. Политический интеллект.**

- **Работа с заинтересованными сторонами** (стейкхолдерами).

- Инструмент: анализ заинтересованных сторон.

- Практикум: проведение анализа для своей стратегической инициативы / проекта / подразделения.

- **Тактики влияния**

- Самодиагностика по 3-м векторам влияния (типология Д. Кантора).

- Практикум: подбор векторов и инструментов влияния для выбранных стейкхолдеров.

## **4. Эмоциональный интеллект.**

- **Ответственность лидера** за формирование и поддержание конструктивного климата в коллективе в период изменений.

- **Стили лидерства (по Д. Гоулмэну).**

- Тест-самооценка по стилям лидерства.

- Оценка целесообразности применения различных стилей лидерства к конкретным ситуациям изменений.

## **Итоги тренинга-мастерской.**

## **Административные детали.**

**Формат:** очный тренинг-мастерская.

МАСТЕРСКАЯ — это формат обучения, в котором теория совмещена с проработкой одного или нескольких реальных проектов / процессов или проблемных ситуаций (кейсов) из жизни вашей компании.

На выходе участники получают анализ ситуации и план действий для решения проблемы или реализации проекта.

### **В каких ситуациях полезна мастерская?**

В компании есть либо конкретная проблемная ситуация, требующая решения, / либо один или несколько проектов, которые нужно реализовать.

Клиент хочет сделать акцент не на широте получаемых участниками знаний, а на практическом освоении нескольких инструментов (например, из области управления проектами / процессами или решения проблем).

**Цель мастерской** — помочь освоить инструменты на примерах из реальной управленческой практики руководителей.

**Длительность:** 3 дня (24 академических часа).

**Размер группы:** до 12 человек.

### Информация об авторе:



**Станислав Романенко**, известный российский специалист в области системного развития организаций, обучения руководителей, профессиональных лидеров и экспертов. Клиенты Станислава – представители ведущих международных и российских компаний, руководители федеральных и региональных органов власти.

**Опыт работы** в области развития организаций и руководителей: 27+ лет.

2009 – н.в. – независимый тренер и консультант в области системного развития бизнеса и руководителей ([www.stan-romanenko.ru](http://www.stan-romanenko.ru))

2016 – н.в. – эксперт Президентской Академии (РАНХиГС) по развитию стратегического мышления и лидерских компетенций бизнес-руководителей и госслужащих, г. Москва.

2009–2016 – ассоциированный тренер и коуч в “The Center for Creative Leadership” ([www.ccl.org](http://www.ccl.org)), г. Москва.

1998–2008 – основатель и руководитель тренинговой и консалтинговой компании «Центр Поддержки Предприятий», г. Краснодар.

### Образование и сертификации:

○ 2022–2023 – **Master In Public Policy** по специальности «Управление проектами пространственного развития», Институт общественных наук, РАНХиГС, г. Москва.

- 2021–2022 – **Master In Management** по специальности «Руководитель предприятия», Институт дополнительного проф. образования, НИУ Высшая школа экономики, г. Санкт-Петербург.
- 2011–2013 – **магистратура** по специальности «Лидерство и инновации в сложных системах» Копенгагенской Бизнес-Школы и Университета г. Орхус (Дания).
- 2006–2009 – **второе высшее** по специальности «Стратегический менеджмент», Бизнес-Университет «МИРБИС», г. Москва.
- 1989–1995 – высшее образование по специальности «Лингвистика», Воронежский государственный университет.

**Сертифицирован** программой Tacis Европейского Союза как «Профессиональный бизнес-тренер» и «Старший консультант», Европейским Центром Качества и системой ГОСТ-Р как «Преподаватель-профессионал в области качества», компанией CCL как коуч руководителей высшего звена.

**Контакты:**

<b>Сайт:</b>	stan-romanenko.ru
<b>Тел.:</b>	+7 (918) 448-1375
<b>Почта:</b>	stroman@mail.ru

Для заметок

Для заметок



*Учебное издание*

*Романенко Станислав Викторович*

**СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА  
В БИЗНЕСЕ И В ЖИЗНИ**

Самоучитель

Чебоксары, 2025 г.

Компьютерная верстка *Е. В. Кузнецова*

Подписано в печать 30.07.2025 г.

Дата выхода издания в свет 15.08.2025 г.

Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 6,05. Заказ К-1428. Тираж 500 экз.

Издательский дом «Среда»

428023, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12

+7 (8352) 655-731

[info@phsreda.com](mailto:info@phsreda.com)

<https://phsreda.com>

Отпечатано в Студии печати «Максимум»

428023, Чебоксары, Гражданская, 75

[info@maksimum21.ru](mailto:info@maksimum21.ru)

[www.maksimum21.ru](http://www.maksimum21.ru)